

# **Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse**

**Anne Grethe Solberg**

**Avhandling for PhD-graden**

**INSTITUTT FOR SOSIOLOGI OG SAMFUNNSGEOGRAFI**

**UNIVERSITETET I OSLO**

© Anne Grethe Solberg, 2012

*Doktoravhandlinger forsvart ved  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.  
No. 369*

ISSN 1504-3991

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid med åndsverkloven eller med avtaler om kopiering inngått med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Omslag: Inger Sandved Anfinsen.  
Trykk og innbinding: AIT Oslo AS.

Produsert i samarbeid med Akademika forlag, Oslo.  
Avhandlingen blir kun produsert av Akademika forlag i forbindelse med disputas.  
Alle henvendelser vedrørende avhandlingen skal rettes til rettighetshaver eller enheten der doktorgrad er forsvart.



## Forord

Avhandlingen er skrevet ut fra et oppriktig ønske om å bidra med kvalifisert og empirisk basert innsikt i kjønns mangfold, ledelse og innovasjon. Jeg håper at tilnærmingssåten og resultatene oppmuntrer organisasjonsforskeres nysgjerrighet til å studere disse fagfeltene.

Åpenhet og objektivitet er avgjørende for all forskning og fremstår for meg som særdeles viktig innen kjønnsforskningen. Forestillinger om hva kjønn betyr bør ikke forme spørsmål, tolkninger eller konklusjoner. Kjønnsforskning i organisasjoner kan nøytraliseres, legitimeres og synliggjøres.

En spesiell stor takk til professor Fredrik Engelstad ved Universitetet i Oslo som tok meg i mot som en gentleman, trakk opp faglige diskusjoner og fulgte meg galant helt frem. Du ga meg faglig og menneskelig styrke og tro på at jeg ville mestre dette.

Takk til Dijana Tiplic som har gitt unik og uoppslitelig støtte fra begynnelse til slutt. Takk til Morten Huse og Elisabeth Staksrud som tålmodig har lest manus og kommentert så klokkelig underveis.

Takk til Astrid Richardsen ved Handelshøyskolen BI for faglige innspill og omsorg gjennom et langt og krevende sykeleie.

Takk til Manuela Ramin-Osmundsen for å se krystallklart i en vanskelig del av prosessen.

Tusen hjertelig takk også til alle i heilagjengen min blant familie og venner som støtter i medgang og motgang. Avhandlingen er en hyllest til det levende og engasjerende livet jeg så gjerne vil leve - og så utrolig nok gjør.

I dyp hengivenhet og takknemlighet til mine barn Mary Ann og Jon Richard

Oslo, 1. juni 2012

Anne Grethe Solberg

*"Alt går bra til slutt.....og er det ikke bra så er det ikke slutt ennå" (Indisk ordtak)*

# Innhold

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Short English summary..... | v  |
| Sammendrag.....            | vi |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>DEL I: INTRODUKSJON OG KONSEPTUALISERING .....</b>                           | <b>1</b>  |
| <b>1. Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse .....</b>                       | <b>1</b>  |
| 1.1 Kjønnsmangfold og innovasjonsledelse .....                                  | 2         |
| 1.2 Hierarki og innovasjonsledelse.....   | 5         |
| 1.3 Forskningsspørsmål og forskningsmodell .....                                | 7         |
| 1.4 Avhandlingens fem formål .....  | 8         |
| 1.5 Avhandlingens fokus .....   | 10        |
| 1.6 Avhandlingens bidrag .....  | 13        |
| 1.7 Teoretisk rammeverk.....  | 14        |
| 1.8 Avhandlingens struktur .....  | 16        |
| <b>2. Forståelse av kjønnsperspektivet .....</b>                                | <b>19</b> |
| 2.1 Biologisk forståelse av kjønn .....   | 21        |
| 2.1.1 Den problematiske biologiske inndelingen.....                             | 24        |
| 2.2 Lederes holdninger til likestilling .....                                   | 26        |
| 2.2.1 Fra holdning til handling .....   | 28        |
| 2.2.2 Lederes generelle og grunnleggende holdninger til likestilling.....       | 30        |
| 2.2.3 Likestilling som en rettighet .....                                       | 32        |
| 2.2.4 Likestilling er moralsk .....   | 33        |
| 2.2.5 Likestilling øker attraktiviteten.....                                    | 34        |
| 2.2.6 Likestilling øker effektiviteten.....                                     | 35        |
| 2.2.7 Likestilling som rettighet, moral, attraktivitet og effektivitet.....     | 38        |
| 2.3 Lederes sosiale kjønnsrolle og kjønnsrolleidentitet .....                   | 39        |
| 2.3.1 Kjønnsskjemateorien og kjønnsrolleidentitet .....                         | 41        |
| 2.3.2 Kjønnnsrolleidentitet formes i sosiale relasjoner.....                    | 47        |
| 2.3.3 Resultater fra empirisk forskning om kjønnsskjema.....                    | 49        |
| 2.3.4 Betraktninger om studier som har benyttet BSRI .....                      | 53        |
| 2.3.5 Forståelse av et kjønnsperspektiv i forskningsspørsmålet.....             | 55        |
| 2.4 Hierarki, kjønn og innovasjonsledelse .....                                 | 56        |
| 2.4.1 Teorien om glasstaket som en kjønnsrangerende prosess .....               | 58        |
| 2.4.2 Patriarkalske organisasjoner .....  | 62        |
| 2.4.3 Mulighetsstrukturer, konformitetspress og homoseksuell reproduksjon ..... | 64        |
| 2.4.4 Teorien om glasstaket - en illusjon? .....                                | 67        |
| 2.4.5 Operasjonalisering av teorien om glasstaket som kontekst .....            | 71        |
| 2.4.6 Lederbeholdning .....   | 72        |
| 2.4.7 Glasstakeffekt - et relativt begrep .....                                 | 73        |
| 2.4.8 Subtile kjønnsordnende prosesser .....                                    | 76        |
| 2.4.9 Homoseksuell reproduksjon.....  | 76        |
| 2.4.10 Oppfatning av likestilling.....  | 78        |
| 2.4.11 Kvinner og menn oppfatter likestilling ulikt.....                        | 79        |
| 2.4.12 Teorien om glasstaket.....   | 80        |
| <b>3. Forståelse av innovasjonsledelse .....</b>                                | <b>82</b> |
| 3.1 Innovasjon og innovasjonsklima .....  | 82        |
| 3.1.1 Hva er en arbeidsgruppe? .....  | 83        |
| 3.1.2 Heterogenitet i gruppeprosesser .....                                     | 87        |
| 3.1.3 Effektivitet i gruppeprosesser.....                                       | 90        |
| 3.1.4 Hva er innovasjonsklima? .....  | 92        |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2 Forståelse av fasiliteringsevne .....  | 95  |
| 3.2.1 Fasiliteringsevne i et deltagende ledelsesperspektiv .....   | 95  |
| 3.2.2 Hvordan forstå fasiliteringsevne? .....  | 101 |
| 3.2.3 Fasiliteringsstrategier .....  | 103 |
| <b>DEL II: HYPOTESER OG METODE</b> .....   | 109 |
| <b>4. Forskningsspørsmål og hypoteser</b> .....  | 109 |
| 4.1 Lederens biologiske kjønn og oppfatning av egen fasiliteringsevne .....                                  | 110 |
| 4.2 Lederes kjønnsrolleidentitet og oppfatning av egen fasiliteringsevne .....                               | 112 |
| 4.3 Lederes holdninger til likestilling og oppfatning av egen fasiliteringsevne .....                        | 115 |
| 4.4 Lederens biologiske kjønn og oppfatning av innovasjonsklima .....  | 118 |
| 4.5 Lederens kjønnsrolleidentitet og oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen .....                 | 119 |
| 4.6 Lederens holdninger til likestilling og oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen .....          | 120 |
| 4.7 Lederens oppfatning av egen fasiliteringsevne og oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen ..... | 121 |
| 4.8 Lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne som en medierende effekt .....                              | 122 |
| 4.9 Kontekstuelle sammenhenger .....   | 124 |
| <b>5. Metode, utvalg og data</b> .....   | 129 |
| 5.1 Valg av forskningsmetode .....   | 129 |
| 5.2 Bedriftstypene .....   | 132 |
| 5.3 Prosedyre for datainnsamlingen .....   | 132 |
| 5.4 Utvalget av de deltagende organisasjonene .....  | 134 |
| 5.5 Deltagernes rammer for innovasjon .....  | 135 |
| 5.6 Utvalget av respondentene .....  | 141 |
| 5.7 Data og måleinstrument .....   | 143 |
| 5.8 Pilotundersøkelse .....  | 144 |
| 5.9 Spørreskjema .....   | 144 |
| 5.10 Dataenes begrepsvaliditet .....   | 160 |
| <b>6. Funnenes validitet</b> .....   | 162 |
| 6.1 Statistisk konklusjonsvaliditet .....  | 162 |
| 6.2 Intern validitet .....   | 163 |
| 6.3 Eksternvaliditet .....   | 166 |
| 6.4 Reliabilitet .....   | 169 |
| <b>DEL III: ANALYSE OG RESULTATER</b> .....  | 171 |
| <b>7. Dataanalyser og resultater</b> .....   | 171 |
| 7.1 Statistiske analysemetoder .....   | 171 |
| 7.1.2 Resultater av hypotesetestingen .....  | 176 |
| 7.1.3 Androgyn og udiffereinsierte motsatser .....   | 194 |
| 7.1.4 Sammenfatning av hypotesetester .....  | 195 |
| 7.1.5 Innovasjonslederstilen .....   | 198 |
| 7.2 Sammenhenger med lederes kjønnsrolleidentiteter .....  | 199 |
| 7.2.1 Innovasjonsledelse og likestilling, to sider av samme sak .....  | 199 |
| 7.2.2 Kjønnsrolleidentitet og biologisk kjønn .....  | 200 |
| 7.2.3 Endring av kjønnsrolleidentitet .....  | 202 |
| 7.2.4 Organisatorisk kontekst og kjønnsrolleidentitet .....  | 204 |
| 7.2.5 Kunderelasjonene og kjønnsrolleidentitet .....   | 206 |
| 7.2.6 Kommunikasjon og kjønnsrolleidentitet .....  | 207 |
| 7.2.7 Størrelse på bedriften og kjønnsrolleidentitet .....   | 209 |
| 7.2.8 Type område og kjønnsrolleidentitet .....  | 210 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>8. Et hierarkisk perspektiv på kjønn og innovasjonsledelse.....</b>                                    | <b>213</b> |
| 8.1 Utvalgsdataenes begrensning.....  | 215        |
| 8.2 Statistisk analysemetode .....  | 216        |
| 8.3 Horisontal og vertikal sammenligning av lederbeholdningene.....                                       | 218        |
| 8.4 Størrelsen på forskjellen og styrke av glasstakseffekt.....   | 220        |
| 8.5 Kvantitativ metode på subtile prosesser.....  | 220        |
| 8.6 Hva predikerer toppledelse? .....   | 222        |
| 8.7 Lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og glasstakseffekt .....                               | 224        |
| 8.8 En sammensatt toppledelse.....  | 228        |
| 8.9 Lederes alder og glasstakseffekt.....   | 232        |
| 8.10 Subtile kjønnsordnende prosesser .....   | 235        |
| 8.11 Homoseksuell reproduksjon.....   | 235        |
| 8.12 Oppfatning av likestilling .....   | 237        |
| 8.13 Flere muligheter enn glasstaksteorien.....   | 240        |
| 8.14 Hva betyr målemetodene knyttet til glasstaksteorien?.....  | 242        |
| 8.15 Hierarki og innovasjonsledelse .....   | 243        |
| <br><b>9. Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse .....</b>   | <b>245</b> |
| 9.1 Innovasjonsledelse .....  | 246        |
| 9.2 Det androgyne ledelseskonseptet .....   | 248        |
| 9.3 Glasstaket.....   | 248        |
| 9.4 Noen innvendinger .....   | 251        |
| 9.5 Avslutning .....  | 254        |
| <br><b>Referanseliste.....</b>  | <b>255</b> |
| <br><b>Appendiks A .....</b>  | <b>285</b> |
| Kontaktdokumentasjon .....  | 285        |
| Spørreskjema .....  | 287        |
| <br><b>Appendiks B .....</b>  | <b>291</b> |
| Faktoranalyser.....   | 291        |
| Effektanalyse.....  | 297        |
| <br><b>TABELLER</b>   |            |
| Tabell 1. Demografisk og organisatorisk informasjon om de 917 deltagerne                                  | 142        |
| Tabell 2. Kvinner og menn fordelt på type område i prosent, n 917   | 143        |
| Tabell 3. Kvinner og menn fordelt på bransje i prosent, n 917   | 143        |
| Tabell 4. Fordeling av variabler på antall ledd og faktorer   | 159        |
| Tabell 5. Deskriptive statistikker for gjennomsnitt (M) og standardavvik (SD)                             | 160        |
| Tabell 6. Resultatet av bekreftende faktoranalyse på kjønnsrolleidentitet                                 | 292        |
| Tabell 7. Resultatet av bekreftende faktoranalyse på holdninger til likestilling                          | 293        |
| Tabell 8. Resultatet av bekreftende faktoranalyse på fasiliteringsevne                                    | 294        |
| Tabell 9. Resultatet av bekreftende faktoranalyse på innovasjonsklima                                     | 295        |
| Tabell 10. Bivariate korrelasjoner  | 174        |
| Tabell 11. Variansanalyse for fasiliteringsevne   | 178        |
| Tabell 12. Variansanalyse i innovasjonsklima  | 184        |
| Tabell 13. Resultater fra regresjonsanalysen for variabler som predikerer oppfatning av fasiliteringsevne | 190        |
| Tabell 14. Resultater fra regresjonsanalysen av hypotese 15   | 191        |
| Tabell 15. Resultater fra Sobels test på medieringseffekt   | 297        |
| Tabell 16. Prosentvis fordeling (%) og antall av kjønnsrolleidentiteter/biologisk kjønn                   | 201        |
| Tabell 17. Prosentvis fordeling av kjønnsrolleidentiteter Bem (1974)                                      | 203        |
| Tabell 18. Prosentvis fordeling % og antall (n) av kjønnsrolleidentitet etter biologisk kjønn og          |            |

|   |     |
|---|-----|
| kjønnsrolleidentitet for begge undersøkelser  | 205 |
| Tabell 19. Prosentvis fordeling og antall (n) av kjønnsrolleidentitet for alle observasjoner etter de fire største deltagende bransjene | 208 |
| Tabell 20. Prosentvis fordeling og antall (n) av kjønnsrolleidentiteter for alle observasjoner etter antall ansatte i bedriften         | 209 |
| Tabell 21. Prosentvis fordeling og antall (n) kjønnsrolleidentiteter for alle observasjoner etter type område                           | 211 |
| Tabell 22. Eksempel på horisontal sammenligning av lederbeholdning for å kartlegge grader av glasstakseffekt                            | 218 |
| Tabell 23. Eksempel på vertikal sammenligning av lederbeholdning for å kartlegge grader av glasstakseffekt                              | 219 |
| Tabell 24. Regresjon for toppledere   | 222 |
| Tabell 25. Regresjon for toppledere   | 223 |
| Tabell 26. Prosentvis fordeling av kvinner og menn fordelt på ledernivå, % (n)  | 224 |
| Tabell 27. Prosentvis fordeling og antall (n) av kjønnsrolleidentiteter/ledernivå   | 225 |
| Tabell 28. Fordeling % (n) av kvinnelige og mannlige ledere, deres kjønnsrolleidentitet og Ledernivå                                    | 227 |
| Tabell 29. Ledernivå, biologisk kjønn og alder  | 233 |
| Tabell 30. Andel kvinner i arbeidsgruppen fordelt på ledernes biologiske kjønn og Ledernivå   | 236 |

## FIGURER

|   |     |
|---|-----|
| Figur 1. Forskningsspørsmålet   | 7   |
| Figur 2. Lederes holdninger til likestilling  | 28  |
| Figur 3. Konseptuell definisjon av teorien om glasstaket  | 81  |
| Figur 4. Konseptuelle definisjoner og analytiske sammenhenger mellom arbeidsgruppe, gruppeprosess og innovasjonsklima   | 94  |
| Figur 5. Konseptuell definisjon av fasiliteringsevne  | 107 |
| Figur 6. Hypotetiske sammenhenger i forskningsmodellen  | 110 |
| Figur 7. Kategorisering av deltagerorganisasjonene innovasjonsbehov, verdikonfigurasjon og organisasjonsform  | 140 |
| Figur 8. Illustrasjon av at de maskuline og feminine egenskapene  | 148 |
| Figur 9. Statistisk analysemodell for mediering   | 189 |
| Figur 10. Resultater fra hypotesetestingen  | 196 |
| Figur 11. Sammenhengen mellom lederes kjønnsrolleidentitet, likestillingssholdninger og deres opplevelse av egen fasiliteringsevne og av det innovasjonsklimaet de har i arbeidsgruppene sine | 197 |
| Figur 12. Glasstakseffekt   | 217 |
| Figur 13. Homoseksuell reproduksjon   | 221 |
| Figur 14. Oppfatning av likestilling  | 222 |

*"Demographic variation does not in itself increase organizational effectiveness. It is how a company defines diversity – and what it does with the experiences of being a diverse organization – that delivers on the promise" (Thomas & Ely, 1996)*



## **Short English summary**

This thesis explores how gender diversity is related to organizational innovation. In particular, it explores the relation between leaders' biological sex, sex role identity, attitudes for gender equality, experience of leadership styles, and climate for innovation in their working groups.

Data collection took place among 917 top and middle managers in private sector in Norway. 114 questions were answered. Two inventories were utilized: the standardized Bem Sex Role Inventory (BSRI) and Team Climate Inventory (TCI). In addition, specific questions were designed to capture leaders' attitudes for gender equality and leadership styles.

The findings show small differences between male and female leaders. A main finding is that androgyn leaders consider themselves as better facilitators than masculine and feminine leaders. Also androgyn leaders are more capable to describe a good team climate in their working groups compared to masculine and feminine leaders. There is a strong positive association between a facilitating leadership style and a good innovation climate in the working groups.

Moreover, the organizational context of the participating leaders has been used to further explore the theory of the glass ceiling. The results show that the data set not entirely shed light on this theory. There is no specific effects of a "glass ceiling" for top managers. Male dominated working groups have male leaders, whereas female dominated working groups have female leaders. In other words, this suggest homosexual reproduction. However it concerns female as well as male leaders.

The findings from this study contribute to research on gender diversity and innovation in organizations.

## **Sammendrag**

Avhandlingen utforsker kjønnsmangfold og innovasjon i organisasjoner. Den omhandler sammenhenger mellom lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, holdninger til likestilling og opplevelse av egen lederstil og innovasjonsklimaet i den arbeidsgruppen de leder. Undersøkelsen er et bidrag til norsk kjønns- og ledelsesforskning.

En spørreundersøkelse er foretatt blant 917 topp- og mellomledere i privat sektor i Norge. De inkluderte variablene er demografisk informasjon (biologisk kjønn, alder, ledernivå), organisatorisk informasjon (antall kvinner i bedriften og i arbeidsgruppen, likestillingsmål og – tiltak), kjønnsrolleidentitet (maskulin, feminin), holdninger til likestilling (rettferdig, attraktivt, effektivt), lederstil (fasilitering) og innovasjonsklima i arbeidsgruppen (innovasjonsstøtte, visjon, deltagertrygghet, saksorientering). Spørreskjemaet inneholder egenkonstruerte ledd for ulike holdninger til likestilling og for en fasiliterende lederstil, samt Bem Sex Role Inventory (BSRI) som måler kjønnsrolleidentitet og Team Climate Inventory (TCI) som måler innovasjonsklima. Flere hypoteser ble fremmet, blant annet at kvinnelige ledere ville skåre høyere på fasilitering og innovasjonsklima enn mannlige ledere, at ledere klassifisert som androgyne ville skåre høyere på en fasiliterende lederstil enn de klassifisert som maskuline eller feminine, at det ville være en positiv sammenheng mellom lederens holdning til likestilling og grad av fasiliteringsevne, og at en fasiliterende lederstil ville mediere effekten av lederes kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling på innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen.

Statistiske analyser viser ikke særlige forskjeller på hvordan kvinnelige og mannlige ledere oppfatter seg selv. Et sentralt funn er at androgyne ledere skårer høyere på en fasiliterende lederstil enn de som er maskuline eller feminine. De androgyne skårer dessuten

høyere på visjon og deltagertrygghet i arbeidsgruppene enn ledere med maskulin eller feminin kjønnsrolleidentitet. Ledere som mener at likestilling bør være basert på rettferdighet, attraktivitet og effektivitet skårer også høyt på fasilitering og indikerer høy skåre på innovasjonsklima. Det er funnet sterk positiv sammenheng mellom lederes opplevelse av å ha en fasiliterende lederstil og et godt innovasjonsklima i den arbeidsgruppen de leder.

Regresjonsanalyser viser at fasiliterende lederatferd har en medierende effekt i utvalget. Dette gjelder for ledere klassifisert som androgyne og som oppfatter at de har et godt innovasjonsklima i arbeidsgruppene sine. Resultatene viser også sammenheng mellom lederes kjennskap til bedriftens likestillingstiltak, deres oppfatning av fasiliteringsevne og et godt innovasjonsklima i arbeidsgruppen. Lederes holdninger til likestilling har en direkte sammenheng med deres opplevelse av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen.

Teorien om glasstaket blir belyst som en del av den konteksten lederne i utvalget operer i til daglig i hierarkiske organisasjoner. Konklusjonen er at det ikke eksisterer noen særlige effekter av glasstak i dette tverrsnittutvalget av ledere. Korrelasjonsanalyser viser at i arbeidsgrupper med høy kvinneandel er lederen oftere kvinne enn mann, og i arbeidsgrupper med høy mannsandel er lederen oftere mann enn kvinne. På den måte gjelder homoseksuell reproduksjon som en del av glasstaksteorien like mye for kvinner som for menn. Det viser seg dessuten at menn skårer svakere på likestillingsholdninger enn kvinner og at eldre ledere er mer opptatt av likestilling enn yngre.

Undersøkelsen viser at et vitenskapelig kjønnsperspektiv bestående av biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet og likestillingsholdninger kan øke kunnskapen om hva ledere oppfatter som god innovasjonsledelse.



# **DEL I: INTRODUKSJON OG KONSEPTUALISERING**

## **1. Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse**

Denne avhandlingen handler om hvordan innovasjonledelse i arbeidsgrupper kan henge sammen med et kjønnsperspektiv. En motivasjon for å skrive avhandlingen er å utnytte brytningen mellom flere fagfelt ved å knytte teorier og forskning om kjønn til teorier og forskning om ledelse og innovasjon. Ledelsesforskere har lang tradisjon for å betrakte kjønn som to biologiske kategorier gjerne knyttet til normative og stereotypiske forståelser av kvinnelighet og mannlighet som to komplementære roller. Denne ledelsesforskningen fremhever gjerne at kvinnelige ledere er feminine og affektive mens mannlige ledere er maskuline og instrumentelle (Powell, 1988; Eagly & Johanessen-Schmidt, 2001; Indvik, 2001). Dette kan virke som en sterk forenkling (Alvesson, 1997). Dagens kjønnsforskere ser ikke alltid klare dikotomier mellom kvinner og menn i arbeidslivet. For eksempel har kjønnsforskningen i Norge ikke vist noe entydig mønster i hvordan kvinnelige og mannlige ledere oppfatter seg selv. Kjønnstereotypene om at kvinner er systematisk feminine og menn maskuline i arbeidslivet er ikke fremtredende i disse studiene (Storvik, 2000; Solbrække & Aarseth, 2006). I tillegg er rollefordelingen mellom kvinner og menn flytende og mindre komplementære enn før. Mange kvinner velger nå å gå inn på menns tidligere domener i krevende lederstillinger og styreverv. Noen menn har valgt å ta større del i omsorgsroller for å dekke barnas behov i familien (Skjeie, 1992; Forseth & Rasmussen, 2002). Enkelte ledelsesforskere har ikke funnet vesentlige kjønnsforskjeller og har vist at kvinner og menn

blir likere ettersom de avanserer til høyere ledernivåer. Det betyr at kjønnsforskjellene minker jo høyere opp i organisasjonsnivået det måles (Paris, 2004).

Kjønnsdimensjonen kan med andre ord romme dyptliggende og varierte strukturer som ikke nødvendigvis lar seg avlese i kjønntypiske mønstre (Solheim, 2002). Dette gjør det relevant å spørre om kjønnsperspektivet frem til nå har vært tilstrekkelig dekket innen ledelsesforskningen. Jeg ønsker med denne avhandlingen å styrke empirisk forskning på ledelse ved å utvikle en mulig operasjonalisering av et utvidet kjønnsperspektiv.

### **1.1 Kjønnsmangfold og innovasjonsledelse**

I praksis har det vært debatter i Norge om kvinners og menns roller og posisjoner i arbeidslivet de siste tiårene. I enkelte bedrifter stikker et bevisst ønske om likestilling dypt, mens andre har et høyst ubevisst eller nøytralt forhold til likestilling. Hos noen kan det være direkte avvisning eller motstand mot å fokusere på mål og tiltak for likestilling for å oppnå endringer. Dette gir seg ofte utslag i at kvinner plassert på lavere nivå, er uoppslitelige ildsjeler for likestilling og ender opp som ensomme pionerer. En del kvinnelige toppledere kan på den annen side mene at fokus på likestilling i bedriften er å sy puter under armene på kvinner som burde klare seg selv slik de har gjort (Drake & Solberg, 1995; Adler, 2002). Mannlige ledere på sin side kan ha en nokså ubevisst holdning til likestilling og ikke mene så mye, verken om kjønnsforskjeller eller om kjønnsubalanse der de jobber.

Holdningene til eller argumentene for at det bør være likestilling veksler mellom rettferdighet og lønnsomhet. Enkelte bruker rettferdighetsargumentet som at likestilling mellom kvinner og menn er en sosialdemokratisk rettighet. Andre hevder at likestilling er moralsk riktig og samfunnsetisk viktig. Lønnsomhetsargumentet brukes av de som mener at likestilling er attraktivt eller effektivt å etterstrebe fordi det gir muligheter for mangfold og innovasjon (Thomas & Ely, 2001; Adler, 2002; Berg, 2002; Skjeie & Teigen, 2003).

Argumentet om at likestilling er lønnsomt og effektivt knyttes til et grunnleggende premiss om at kvinner og menn er forskjellige. Mangfold på bakgrunn av kjønnsforskjeller kalles kort og godt kjønnsmangfold, og det er en kilde til innovasjon hevdes det (Adler, 2002). Argumentet bygger på troen på at kvinners og menns forskjellige meninger og innspill i gruppediskusjoner øker antall løsningsalternativ før beslutning fattes. Beslutningen blir derfor mer optimal, mer effektiv og ikke minst mer innovativ enn om det bare var ett kjønn

som diskuterte. Denne argumentasjonen har sitt utspring i USA og da fra fremtredende organisasjonsforskere på kjønnsperspektiv som Nancy Adler (2002), Ann Morrisson (1992), D. A. Thomas og Robin J. Ely (2001). Disse kjønnsforskerne kaller det fenomenet som oppstår på bakgrunn av kjønns mangfold i grupper for synergi eller interaksjonseffekt.

Ledelsesforskning har vist positive sammenhenger mellom interaksjonseffekt, en deltagende lederstil og innovasjon (Anderson & West, 1998; Bang, 2008). Samtidig finnes det lite empirisk basert kunnskap på hva som skal til for at det er akkurat kjønns mangfoldet som fører til interaksjonseffekt og som gir innovasjon. I mange grupper eksisterer heller ikke slike interaksjonseffekter som følge av dysfunksjonelle prosesser mellom medlemmene (Bang, 2008). Andre har funnet at kvinner og menn på øverste ledernivå ikke representerer noe menings mangfold ut fra kjønnsforskjeller og at det derfor ikke oppnås interaksjonseffekt (Colbjørnsen, 2004).

I Norge fremstår fagfeltet kjønns mangfold og innovasjonsledelse som prematurt til tross for at Norge blir sett på som en modell og et foregangsland av andre nasjoner når det gjelder å benytte begge kjønns ressurser i arbeidslivet. Paralleller til den norske loven om kjønnskvotering til styrer etableres i Belgia, Frankrike, Spania og Island. Disse landene har i stor grad adoptert begrunnelsen om at kjønns mangfold er effektivt og gir innovasjon (Engelstad, 2011; Teigen, 2011). Det hevdes at kjønns mangfold i organisasjonens kompetansebase øker interaksjonen mellom forskjellige typer kunnskap. Argumentet er at en jevn demografisk fordeling av kvinner og menn har et større potensial enn om det bare er et av kjønnene i basen (Østergaard, Timmermans & Kristinsson, 2009). Det ansees altså at det er positiv relasjon mellom kjønns mangfold og virksomhetens kompetansebase og innovative kapasitet.

Dette ståstedet kan ut fra kjønnsforskningen bære mer preg av idealisme, enn at det er empirisk forskningsbasert. Det virker vanskelig å måle og å dokumentere at det skjer en synergi eller interaksjonseffekt bare ved at kvinner og menn kommer sammen (Bøhren og Strøm, 2005). Argumentet om at kjønnsforskjeller optimaliserer beslutninger kan synes å fremstå med en bristende logikk. Det er svært varierende empiriske belegg for at kvinner og menn virkelig oppfatter seg forskjellig eller har ulik atferd (Indvik, 2001). Allikevel opprettholder toneangivende grupper i likestillingsdebatten argumentet om at biologisk kjønns mangfold er en sentral kompetansefaktor for å oppnå økt effektivitet og innovasjon (Blakstad, 2005; Buitendijk et al., 2010). Det er grunn til å stille spørsmål ved om det virkelig er slik at kjønns mangfold og innovasjon oppstår automatisk når kvinner trer inn i grupper i arbeidslivet.

Det kan være raske endringer på arbeidsmarkedet som henger sammen med det uttalte behov for innovasjon. Dette kan være noe av motivasjonen til å hevde at det skjer en interaksjonseffekt på bakgrunn av kjønns mangfold. I dagens næringsliv blir innovasjon sett på som en vital og nødvendig prosess for at virksomheter skal overleve (Northouse, 2004; Gjelsvik, 2007). Globalisering og teknologi har åpnet for en tilspisset og hardere konkurranse bedrifter imellom. En rekke bransjer har behov for nye innovative løsninger i forhold til inntekststrømmer, produkter, design eller spesielle kundetilpasninger for å holde tritt med utviklingen og de kravene markedet setter. Innovasjon oppfattes som kilde til økonomisk vekst (Fagerberg et al., 2005). Samtidig har organisasjoner blitt utpreget kunnskapsintensive og kompetansefokuserte. Den kritiske faktoren er derfor om bedriften klarer å skape innovasjon gjennom å utnytte det menneskelige kunnskapspotensialet. For noen tiår siden var medarbeideres status å være underordnet og å ha liten innvirkning. Nå er fokuset et annet. I kunnskapsorganisasjoner er det mellommenneskelige forhold som er kjernen i verdiskapningen (Sørhaug, 1999). Kunnskapsgenererende prosesser der medarbeidere involveres i gruppediskusjoner for å finne løsninger, står sentralt (Forsyth, 1999; Nordhaug, 2003; Gjelsvik, 2007).

Argumentet om at kjønns mangfold kan medføre innovasjon innebærer aksept for at det først og fremst er mennesker og ikke teknologi som skaper effektivitet. Innovasjon skyldes ikke individuelle genistreker, men oppstår når mennesker samarbeider i grupper (Anderson & West, 1998; Forsyth, 1999; Franca & Lourenco, 2010). Det er en kjensgjerning at innovasjon er forbundet med at en arbeidsgruppe sitter sammen og genererer ideer. Verdifull innsikt kan bli samlet i organisasjonen ved å dra veksler på brukernes kunnskap, forstå deres behov og de utfordringene de møter (Bisgaard & Høgenhaven, 2010).

Et sentralt tema innen ledelsesforskningen de siste tretti årene har vært hvordan ledere konkret kan bidra til å skape gode forutsetninger for at innovasjon kan skje (Yukl, 2002; Franca & Lourenco, 2010). I det optimale innovasjonsklima er gruppeprosessene den motoren som driver frem vekst og utvikling (Anderson & West, 1998). Tidligere forskning på innovasjonsprosesser fokuserte gjerne på institusjonell tilknytning, økonomiske faktorer og teknologiske strukturer. I de senere år har de menneskelige og sosiale aktivitetene blitt vektlagt i større grad (Kevin et al., 2011). Noe av forskningen har vist at innovasjonsledelse henger nært sammen med fasilitering av gruppeprosesser og samarbeid. Samarbeid finner sted der ideer og kunnskap omsettes til at produkter og tjenester får en tilleggsverdi som utgjør innovasjon (Anderson & West, 1998). Det sentrale er å få gruppens medlemmer til å utveksle informasjon og perspektiver (Van Kippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Det er så langt



gjennom ledelsesforskningen fremkommet en del kunnskap om hva som sikrer et godt innovasjonsklima. Men det er lite kunnskap på hva som kan føre frem til innovasjon fordi det er mannlige og kvinnelige medlemmer i gruppen. Det er også lite kunnskap knyttet til innovasjonsledelse og kvinners og menns maskuline og feminine kjønnsrolleidentiteter (Bem, 1993; Kveine, 2011). I denne avhandlingen vil jeg derfor gå et skritt tilbake. Jeg vil prøve å finne hvilke typer ledere det er som anser seg som gode på innovasjonsledelse i arbeidsgrupper som består av kvinner og menn. Jeg vil vite hvem de er, hvilke holdninger de har og hva de tenker.

## **1.2 Hierarki og innovasjonsledelse**

Det har blitt mye fokusert på kjønnsforskjeller ikke bare knyttet til atferd, men også til observasjoner av hvor kvinner og menn befinner seg vertikalt i organisasjonshierarkiet. Statistikkene viser forskjeller. Andelen menn øker desto høyere ledernivåer en observerer på i hierarkiet (Richardsen & Traavik, 2004).

Spesielt toppledere kan oppleve press for å ta strategiske innovative beslutninger knyttet til effektivitet og lønnsomhet (Mintzberg, 1983; Yukl, 2002). Dersom det kommer flere kvinner inn i de typiske mannsdominerte arenaene, som på toppledernivåene, vil det kunne innebære at også kvinner i større grad deltar i innovasjonsprosesser på dette nivået. Ifølge det normative argumentet dvs. at kjønnsmangfold gir innovasjon, vil overvekt av menn der beslutninger tas kunne være en hindring for innovativ tenkning.

En av de mest sentrale antagelsene det har vært arbeidet ut fra både i forskning og i det praktiske arbeidslivet når det gjelder å øke demografisk kjønnsbalanse, er at teorien om glasstaket stemmer (Morrison, 1987; Acker, 1992; Drake & Solberg, 1995; Wittenberg-Cox & Maitland, 2008). Den bidrar til å forklare manglende antall kvinner på toppledernivå. Teorien går ut på at det først og fremst er eldre menn med maskulin kjønnsrolleidentitet og autoritære lederegenskaper som blir toppledere (Kvande & Rasmussen, 1991). Teorien beskriver usynlige mekanismer som trer i kraft over mellomledernivået når eldre maskuline menn reproducerer seg selv. Mekanismen virker slik at mannlige ledere ansetter andre menn og ikke kvinner under seg. På den måten fylles de øverste ledernivåene opp med menn. Det er disse langt på vei ubevisste og uformelle mekanismene som forårsaker demografisk ubalanse mellom kvinnelige og mannlige ledere ifølge glasstaksteorien (Kvande & Rasmussen, 1991;

Acker, 1992). Dette resulterer i press på konformitet i form av maskuline likhetstrekk lederne imellom desto høyere oppover i hierarkiet en kommer uansett biologisk kjønn (Kanter, 1977). Kvinner blir som ”menn i skjørt” oppover i hierarkiet hevdes det (Acker, 1992). Det betyr at argumentet og den vakre tanken om at kjønns mangfold gir effektivitet og innovasjon kan falle på stengrunn i en topplergruppe.

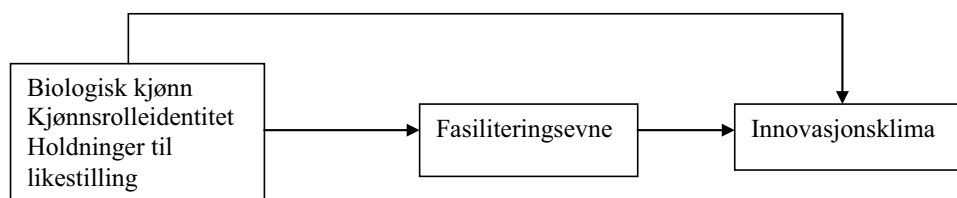
Glasstaksteorien ble utviklet for over tyve år siden innenfor et feministisk og kritisk teoretisk rammeverk (Schwartz, 1989). Den gang var fordelingen av kvinner og menn på ledernivåer skjevare enn i dag, og mange organisasjoner hadde brattere hierarkier. Mye har endret seg siden den gang. Statistikk viser at andelen kvinnelige topplerere i Norge har steget jevnt de siste tiårene, selv om det er et stykke igjen til likestilling (Richardsen & Traavik, 2004). Økt kunnskapsarbeid har dessuten gitt andre organisasjonsformer enn det rendyrkede hierarkiet. Bedrifter organiserer seg i nettverk, oppgavefellesskap eller matriser. Det er derfor mulig at å analysere kjønns aspekter knyttet til hierarki slik glasstaksteorien innebærer, ikke lenger er hensiktsmessig (Sørhaug, 2002; Kvande, 2007).

Normen for topplerelse er ofte sammenvevd med den maskuline stereotypen (Powell, 1997; Kveine et al., 2011). Maskulinitet, ledelse, innovasjon og teknologi har gjerne blitt forstått som to sider av samme sak innen ledelsesforskningen (Pettersson, 2007). Maskulinitet forbindes med tydelig og funksjonell ledelse der ledere posisjonerer seg overfor sine medarbeidere (Kanter, 1977; Storvik, 2000). Denne typen utøvelse av ledelse harmonerer ikke med forståelsen av hvordan fasilitering og samarbeid øker muligheten for å få til innovative gruppeprosesser. Til fasilitering trengs det ledere som viser at de kan være objektive og ikke er bundet opp i fastlagte stereotypiske atferdsmønstre (Forsyth, 1999). En maskulin kjønnsrolleidentitet vil trolig ikke være forenlig med god inkluderende og fasiliterende innovasjonsledelse (Anderson & West, 1998). Spørsmålet blir om dagens organisasjonsvirkelighet stemmer overens med teorien om glasstaket. Jeg er nysgjerrig på hvordan dagens ledere er organisert i forhold til sitt biologiske kjønn og sin maskuline eller feminine kjønnsrolleidentitet. Jeg tar derfor sikte på å kartlegge reelle beholdninger av kvinnelige og mannlige ledere i norsk næringsliv og se hvordan dette henger sammen med deres kjønnsrolleidentitet, hierarkiske ledernivå og innovasjonsledelse.

### 1.3 Forskningsspørsmål og forskningsmodell

På bakgrunn av det ovenstående er hovedforskningsspørsmålet vist i Figur 1 formulert slik:

Hvilke sammenhenger er det mellom lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, holdninger til likestilling og oppfatning av egen fasiliteringsevne og innovasjonsklimaet i den arbeidsgruppen de leder?



Figur 1. Forskningsspørsmålet.

Mulige sammenhenger mellom lederes oppfatning av innovasjonsklima i arbeidsgruppen de leder og deres biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, holdninger til likestilling og deres oppfatning av egen fasiliteringsevne.

Det er to hovedkonsept i argumentasjonen. Det ene er kjønnsperspektivet og det andre er innovasjonsledelse. Kjønnsperspektivet er tredelt og består av lederes *biologiske kjønn*, deres *kjønnsrolleidentitet* og deres *holdninger til likestilling*. Biologisk kjønn er ivaretatt gjennom kvinne/mann-dimensjonen. Kjønnsrolleidentitet er ivaretatt gjennom de sosialpsykologiske dimensjonene maskulinitet og femininitet eller kombinasjoner av dem. Holdninger til likestilling omfatter lederes syn på om kvinner og menn er like eller ulike og hvorvidt likestilling er begrunnet ut fra rettferdighet eller lønnsomhet. Rettferdighetsargumentet ser likestilling som en rettighet medarbeidere har eller at det er moralskt ansvarlig. Lønnsomhetsargumentet omhandler at likestilling er en attraksjon i seg selv eller at det er effektivt.

Det andre hovedkonseptet er innovasjonsledelse og dette er todelt. Den ene delen er lederes oppfatning av egen *fasiliteringsevne*. Det er den type lederstil lederen kan anlegge for å oppnå et godt innovasjonsklima. God fasiliteringsevne omhandler at en leder oppfatter at hun eller han slipper gruppe medlemmene til, myndiggjør dem ved å gi dem ansvar og gjør uenighet i gruppen om til noe som beriker diskusjonen. Den andre delen er lederes oppfatning av *innovasjonsklimaet* i arbeidsgruppen de leder. Et gruppeklima som gir gode muligheter for innovasjon, karakteriseres av at ledere oppfatter at det er trygge rammer for å støtte medarbeiderne til å delta i idéutveksling, at de kjenner til gruppens mål og at diskusjonen er saklig (Anderson & West, 1998). Arbeidsgruppe er den organiserte enheten

som en leder har ansvar for i det daglige og utredes i kapittel 3. De to hovedkonseptene et kjønnsperspektiv og innovasjonsledelse utredes og presiseres ytterligere hver for seg i henholdsvis kapittel 2 og kapittel 3.

Hva omgivelser kan bety for ledere, undersøkes på to måter. For det første belyses den konteksten lederne befinner seg ved hjelp av teorien om glasstaket. Det gjennomføres analyser som illustrerer sammenhenger mellom lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, alder og det ledernivået de befinner seg på. Andre analyser er knyttet til usynlige og ubevisste prosesser som hypotetisk finner sted i hierarkiske organisasjoner. Det handler om relasjonen mellom lederes biologiske kjønn, ledernivå, kjønnsrolleidentitet og antall kvinner og menn i arbeidsgruppene de leder. Dette bidrar til å kartlegge forekomsten av at menn ser ut for å velge menn. Det omhandler i tillegg sammenhenger mellom lederes oppfatning av likestillingsholdninger og deres kjennskap til mål og tiltak for likestilling i den bedriften de jobber i.

For det andre belyses den konteksten lederne opererer innenfor i form av bransjer, faglig område og størrelse på bedriften de jobber i. Dette bidrar til å forstå ledernes daglige omgivelser som er utgangspunktet for deres oppfatning av seg selv som innovasjonsledere.

## **1.4 Avhandlingens fem formål**

Et viktig motiv for å skrive avhandlingen er å indikere hvordan for eksempel politiske myndigheter eller aktører i næringslivet kan bli mer presise i debatten om strategier knyttet til innovasjon og kjønnsmangfold. Det kan se ut som om noe av den pågående debatten baserer seg på en normativ tenkning som uten videre kobler kjønnsmangfold til innovasjon og effektivitet. Denne avhandlingen tar sikte på å frembringe deskriptiv forskningsbasert kunnskap om mangfoldsproblematikk knyttet til innovasjonsledelse hos et utvalg ledere.

Fem sentrale aspekt er etter min mening avgjørende å klarlegge for å kunne vurdere om argumentet om kjønnsmangfold, innovasjon og effektivitet er holdbart. Disse aspektene introduseres hver for seg i det følgende og utgjør begrunnelsen for avhandlingens fem formål.

Et aspekt undersøkelsen vil belyse, er om det finnes indikasjoner på at kvinner og menn oppfatter seg som ulike og at de eventuelt representerer et kjønnsmangfold. Dette handler om uvissheten på om det er forskjeller mellom kvinner og menn og i så fall hva noen av disse forskjellene kan innebære. Lederes arbeidsgrupper kan bestå av både kvinnelige og

mannlige deltagere, noe som mange hevder representerer et kjønnsmangfold i seg selv. Det er ikke disse gruppedeltagerne denne undersøkelsen handler om, men selvobservasjonene fra ledere som er ansvarlige for arbeidsgrupper. Det er resultater fra deres egne observasjoner som indikerer om det er klare biologiske kjønnsinndelinger mellom kvinnelige og mannlige ledere. Det er på denne måten en dobbelt bunn i undersøkelsen. Lederes observasjoner brukes til å indikere kriterier for god innovasjonsledelse, men i tillegg kartlegges eventuelle forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere. Alle ledere tilhører en biologisk kjønnskategori, har en kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling. Det er disse faktorenes sammenheng med hvordan lederne oppfatter sin evne til innovasjonsledelse som analyseres. Det ledere trolig er lite selvbevisste på, er hvordan de som kjønnsindivider er like eller skiller seg fra andre ledere (Kanter, 2004).

Selvobservasjoner er avgjørende fordi refleksjon over egne roller står sentralt i den tiden vi nå lever i. Mange ledere i arbeidslivet har gått gjennom profesjonelle selvutviklingsprosesser og har lært seg å velge bevisst hvordan de vil være virksomme som ledere. De er som ledere selv delaktige i gruppeprosessene og kan ha innvirkning på innovasjonsprosessen. Deres bevisste eller ubevisste selvoppfatning kan derfor være et viktig instrument i dannelsen av et gruppeklima som fremmer innovasjon (Anderson & West, 1998). Et formål med undersøkelsen er derfor å kartlegge om det finnes mønstre på at kvinnelige og mannlige ledere i utvalget oppfatter at de er forskjellige fra hverandre.

Det andre aspektet innebærer som nevnt å gå ett skritt tilbake i mangfoldsdebatten og undersøke hvilke ledere som oppfatter at de har gode innovasjonsklima. Det er i første rekke ledere som mener de er gode på innovasjonsledelse som kan ha mulighet for å utnytte et potensielt kjønnsmangfold i arbeidsgruppene sine. Et annet formål med undersøkelsen er derfor å få kartlagt hva som kan henge sammen med lederes oppfatning av hva god innovasjonsledelse er.

Et tredje aspekt er argumentet om at lik kjønnsrepresentasjon må etterstrebes på øverste organisatoriske nivå fordi mannsdominansen der reduserer sjansen for å innovere. Teorien om glasstaket brukes ofte for å forklare at eldre maskuline menn systematisk ekskluderer andre. Et tredje formål med avhandlingen er derfor å kartlegge lederbeholdningene på ulike nivå i organisasjonshierarkiet for å belyse nåtidens eventuelle glasstakseffekter. Analysene knyttet til teorien om glasstaket gir kvantitative illustrasjoner på fordelinger av ledere som kan være i kontakt med innovative prosesser.

Et fjerde aspekt er betydningen av lederes organisatoriske omgivelser. Mye av forskningen de seneste årene på feltet kjønn og innovasjon har dreiet seg om hvordan

kvinner og menns deltagelse henger sammen med ulike type bransjer og fagområder. Funnene har vært at bransjer og fagområder dominert av menn fremstår som mer innovative enn bransjer dominert av kvinner. Kjønnsperspektivet har dreiet seg om å telle opp kvinner og menn i de mest innovasjonsekspressive bransjetyper og i ulike deler av produksjonskjeden (Ljunggren et al., 2010). Enkelte har utfordret denne måten å måle på. Kritikerne hevder at om innovasjon hadde vært studert i kvinnedominerte eller utpreget feminine bransjer, for eksempel servicebedrifter, ville bildet vært annerledes. Det konkluderes med at måten det tenkes og telles kjønn og likestilling på i forhold til innovasjon, kan endres slik at tradisjonelle kvinner og kvinneyrker inkluderes som interessante for innovasjonsforskning (Kveine et al., 2011). Det er ut fra dette rimelig å anta at forskningsperspektivet kan utvides ved å se på andre forhold enn grad av innovasjon i mannsdominerte kontra kvinnedominerte bransjer. Lederes kjønnsrolleidentiteter fremstår som en relativt uutforsket del av norsk næringsliv. Kjønnssrolleidentiteter handler om hvorvidt ledere kan kategoriseres som maskuline eller feminine eller i kombinasjoner av disse. Bransjesegmenters fordelinger av biologisk kjønn er relativt godt belyst i norsk næringsliv, men fordeling av kjønnsrolleidentiteter er det ikke. Et fjerde formål er derfor å undersøke mulige sammenhenger mellom kjønnsrolleidentitet og lederes organisasjonskontekst i form av bransjetype, størrelse på bedriften og type område de er ledere innenfor. Dette vil bidra med ny innsikt og argumentasjon for de som i dag debatterer effektivitet, innovasjon og kjønns mangfold.

Et femte aspekt som står sentralt er behovet for å ha relevante metodiske tilnærminger. Mye av forskningen på kjønn og innovasjon er basert på kvalitative metoder. En utfordring for kvantitative metoder er å finne gode analysemåter som bidrar til å undersøke tilslørte eller ubevisste kjønnsmonstre i organisasjoner som kan relateres til innovasjonsledelse. Et femte formål med avhandlingen er derfor å finne frem til hensiktsmessige kvantitative metoder som i tilstrekkelig grad avdekker relevante aspekt i mangfoldsdebatten. Dette vil kunne bringe feltet et stykke videre.

## **1.5 Avhandlingens fokus**

Denne avhandlingen fokuserer på ledelse av arbeidsgrupper, ikke på hvordan organisasjonskulturer som en helhet kan fremstå som innovative. Det undersøkes heller ikke hvordan enkeltindivider kan opptre hver for seg i bedriften for å være bidragsytere til

innovasjon. Det er lederes observasjoner av gruppedynamikk og gruppeklima som står i fokus, og deres opplevelse av de gruppene de til daglig har ansvaret for og arbeider gjennom. Det er i slike arbeidsgrupper på ulike nivå i organisasjonen det tas strategiske beslutninger og der et godt innovasjonsklima kan være viktig. Det handler med andre ord om hvordan ledere oppfatter at det er tilrettelagt for innovasjon i arbeidsgruppene de leder.

Olgianto og Shapiro (2002) har utarbeidet en analytisk modell som viser til to dimensjoner som påvirker innholdet i aktiviteter i bedrifter med det mål å skape innovasjon gjennom kjønns mangfold. Den ene dimensjonen er "fokusering" og handler om å jobbe målrettet mot en spesiell selektert gruppe, team eller avdeling. Innovative prosesser kan oppstå som reaksjon på motstridende krefter internt i en gruppe og innovasjon kan foregå i flere parallelle undergrupper (Luecke, 2003). Avhandlingen handler om lederens syn på klimaet internt i en bestemt arbeidsgruppe hun eller han leder.

Den andre dimensjonen i modellen til Olgianto og Shapiro "integrasjon", kan tydeliggjøre dette kjønnsaspektet. "Integrasjon" betyr å implisere et kjønns perspektiv i politikk, prosedyrer og praksiser knyttet til alle kulturelle og organisatoriske endringer i bedriften. Kjønns perspektivet gis ikke eksplisitt plass, men er implisitt, og kommer frem gjennom analyser av lederes oppfatning av de dagligdagse forretningsmessige gruppeprosessene. Det anses at interne drivere som en leders verdi og kultur sjelden er katalysator for bevisste kjønnsrelaterte handlinger (Olgianto & Shapiro, 2002). Denne avhandlingen dreier seg heller ikke om hvordan et kjønns perspektiv får et eksplisitt stigmatisert bevisst synlig fokus fra ledere i gruppeinteraksjon. Kjønns perspektivet er implisitt gjennom analysene som er foretatt knyttet til biologisk kjønn og kjønnsrolleidentitet, men kan sies å være eksplisitt gjennom kartlegging lederes holdninger til likestilling.

Avhandlingen fokuserer heller ikke på den markedsorienterte delen av fagområdet kjønn og innovasjon<sup>1</sup>. Den belyser prosessene forut for at innovasjonen finner sted, med andre ord hva som kan bidra til å tilrettelegge for innovasjon i en arbeidsgruppe. Avhandlingen

---

<sup>1</sup>

Et ofte brukt kjønnsfokus er at innovasjon er kundedrevet og at kunder består av både kvinner og menn. Å involvere flere kvinner i innovasjonsprosessen bidrar til markeder, produkter og markedsføringsprosesser der kvinner er målgruppen hevdes det (Rommes, 2007). Premisset her er at kvinner vet bedre enn menn hvordan kvinner tenker og hva kvinner vil ha. I og med at kvinner står for en rekke av familiens kjøpsbeslutninger vil for eksempel kjønnsbevisst design kunne øke salgspotensialet i et kjønnsdiversifisert marked. Slik det er nå blir design oftest utført av menn (Kveine, et al., 2011). Et eksempel er fra båtindustrien der kvinner blir sett på som beslutningstagere ved kjøp og at det derfor er avgjørende med innretninger og interiør tilpasset kvinners smak (Danilda & Thorslund, 2011). Andre eksempler på kjønnsbevisst innovasjon er et kvinneledet bilverksted, rosa snekkerverktøy og sikkerhetsBH med plass til mobil og ID (Ljunggren et al., 2010).

utreder lederes oppfatning av hvilket innovasjonsklima det er i en konsistent gruppe bestående av deltagere av begge biologiske kjønn eller bare ett.

For ytterligere å klargjøre fokus i avhandlingen er det verd å nevne Fiber Optic Valley, som arbeider med fiberoptikk, et innovativt miljø i Sverige (Lagnevik, Sarv & Khan, 2010). Organisasjonen lanserte en metode der eksterne kjønnsforskere arbeidet i team med interne prosessledere i miljø med innovasjonsbehov. Alle lederne ble tilbudt skreddersydd trening i innovativt lederskap knyttet til kjønn. Kjønnsforskerne hjalp ledere til å bli kjønnsbevisste. Lederne opparbeidet kunnskap om kjønnsforskjeller gjennom dialog og seminarer. Seminarene fokuserte på intern horisontal og vertikal segregering, kommunikasjonsmønstre, symboler og persepsjon av hvordan kvinner og menn handlet forskjellig. Kvinnelige og mannlige medarbeidere diskuterte hvilke kjønnsmønstre det fantes i arbeidsmiljøet og hvordan disse kunne forbedres. Lederne ble kunnskapsbærere av ulikhetene mellom kvinner og menn (Lagnevik, Sarv & Khan, 2010). Det kan ut fra beskrivelsen virke som om muligheten for at kvinner og menn er like ikke var til stede i dette opplegget. Dette kan innebære at det ble lagt inn forutsetninger for dialog som kanskje ikke fantes, og at lederne ikke var tilstrekkelige åpne for å kunne observere kjønnslikheter.

Jeg mener det kan være grunn til å spørre om det å lede innovasjon ut fra et kjønnsperspektiv er noe annet enn det å lede innovasjon uten et kjønnsperspektiv. Opplegget for undersøkelsen i denne avhandlingen holder det åpent for om kvinner og menn er like eller ulike. I konseptoppbygningen forstås innovasjonsledelse og et kjønnsperspektiv hver for seg. På den måten klarlegges sammenhengen mellom disse dimensjonene, samtidig som de kan behandles uavhengig av hverandre. Analyseenheter i avhandlingen er selvobservasjoner fra et tverrsnitt av ledere i arbeidsgrupper plassert på ulike nivå i ulike bedrifter. Det gir en annen innsikt enn de subjektive situasjonsbetingede enkelterfaringene som prosesslederne i Fiber Optic Valley manøvrerte sin innovasjonsledelse i et kjønnsperspektiv ut i fra.

Det må presiseres at denne undersøkelsen ikke trekker inn andre faktorer som kan påvirke et gruppeklime, som for eksempel hvor lenge gruppen har eksistert eller om det har vært mye konflikter i gruppen (Forsyth, 1999). Den sier heller ikke noe om hva slags type innovative beslutninger som fattes eller hvor innovative de ulike gruppene egentlig er. Det er kun lederes egne rapporterte observasjoner som får fokus.



## 1.6 Avhandlingens bidrag

Den indre konsistensen i avhandlingen er spørsmålet om hva ledere ubevisst opplever gir et godt innovasjonsklima i arbeidsgrupper der kvinner og menn kan tenkes interagere ut fra ulike forutsetninger. Den ytre konsistensen er å søke empirisk dokumentasjon på sammenhengen mellom kvinnelige og mannlige ledere, og hvordan beholdning av toppledere i utvalget inneholder ulike eller like ledertyper.

Å kategorisere ledere i norsk næringsliv systematisk ut fra deres kjønnsrolleidentiteter er ikke tidligere gjort i så stor skala. Denne undersøkelsen kan dermed øke innsikten i hvordan ledes rapportering av sin kjønnsrolleidentitet henger sammen med deres oppfatning av egen lederstil og innovasjonsklimaet de har i arbeidsgruppen sin. Å analysere systematisk hvordan kjønnsrolleidentitetene til ledere er relatert til deres biologiske kjønn, bransjer, størrelse på bedriften de jobber i og hva slags type område de jobber i, er heller ikke foretatt tidligere i norsk arbeidslivs- eller kjønnsforskning i så stor målestokk som her.

Avhandlingen vil også presentere et idealtypisk sett av likestillingsholdninger som består av fire ulike alternativer. Denne modellen samler opp og systematiserer en rekke argumenter for likestilling fra litteratur- og forskningsbidrag fra Norge og USA.

Sammenhengen mellom fasilitering og innovasjonsklima er tidligere blitt utforsket og utredet (Anderson & West, 1998; Forsyth, 1999). Det gjelder også til dels for sammenhengen mellom biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet og lederstil (Powell & Butterfield, 1981; Dennis & Kunkel, 2004). Men kombinasjonene av et utvidet kjønnsperspektiv slik det defineres her, fasiliteringsevne og innovasjonsklima er ikke tidligere blitt utforsket. Den totale modellen som går ut på å teste sammenhenger mellom ledes biologiske kjønn, deres rapportering av kjønnsrolleidentitet, deres holdninger til likestilling og deres oppfatning av innovasjonsklima i arbeidsgruppene deres mediert av oppfatningen av egen fasiliteringsevne, gir derfor et nytt bidrag til ledelsesforskningen der fokus er kjønnsperspektiv.

Illustrasjon av lederbeholdninger på de ulike hierarkiske nivåer presenteres som en del av datamaterialets belysning av glasstaksteorien. Dette indikerer glasstakseffekter og uformelle, ubevisste og usynlige, dvs. subtile, prosesser som ikke er undersøkt tidligere i Norge på denne måten<sup>2</sup>. Måten disse glasstakseffektene er regnet ut på er ny og utviklet i denne avhandlingen. Ny er også måten som benyttes for å avdekke om det i dette utvalget

---

<sup>2</sup> Storvik (2006) har undersøkt glasstakmetaforen, men i offentlig sektor.

finnes indikasjoner på at menn velger menn som ledere. Det er sammenhenger knyttet til lederes rapportering av fordeling av kvinner og menn i arbeidsgruppene som analyseres.

## **1.7 Teoretisk rammeverk**

Håpet er å vise at det er mulig å integrere et kjønnsperspektiv i tidsaktuelle teorier om fasilitering og innovasjonsklima i arbeidsgrupper. Dette er et fremvoksende fagfelt innen ledelsesforskningen. Avhandlingen har et tverrfaglig fokus ved at problemstillingen belyses ut fra flere fagdisipliner. Det er i hovedtrekk valgt teori innenfor økonomi og ledelse, organisasjonspsykologi, sosialpsykologi og organisasjonssosiologi. Hensikten med å gå så bredt til verks er å sikre at det tverrfaglige perspektivet sammen med aktuelle problemstillinger i dagens arbeidsliv ivaretas på en god måte.

Å forstå ledelse av innoverende gruppeprosesser fremstår som en utfordring. Litteraturen er kompleks og sammensatt (Ilgen et al., 1993; Luecke, 2003). Samtidig er denne type litteratur raskt voksende innen forskning og teori om økonomi og ledelse (Northouse, 2004; Gjelsvik, 2007). Det er ikke tydelige teoretiske linjer innen fagfeltet innovasjonsledelse, selv om deltagende ledelse og fasilitering fremstår som en fellesnevner. Mange av de faglige bidragene er empirisk basert, de er preget av stor bredde og er til dels svært uoversiktlige. Teorier om innovasjonsklima i arbeidsgrupper er sammenvevd med teorier og empirisk forskning på ledelse av gruppeprosesser og gruppekonflikter. For å få til en fruktbar operasjonalisering av fasiliteringsevne og innovasjonsklima ble det nødvendig å utarbeide hensiktsmessige definisjoner av henholdsvis arbeidsgrupper, gruppeprosesser, ledelse av gruppeprosesser og innovasjonsklima i grupper.

Det var nødvendig å definere den gruppen en leder forholder seg til i form av å være en mulig innovasjonsleder. Utgangspunktet for avgrensningen er det gruppeteoretikere kaller en arbeidsgruppe, der gruppen blir sett på som en fruktbar organisering av medarbeidere for å ta beslutninger i motsetning til å gå i dialog en til en (West, 1990; Ekvall, 1991; Levi, 2001; Kanter, 2004; Huse, 2007). Studier av grupper fokuserer på prosesser, altså på interaksjonen mellom gruppemedlemmene og hvordan de kan løse oppgaver. Teori om gruppeprosesser ligger derfor implisitt i konseptet innovasjonsledelse og styrker argumentet for å benytte lederes fasiliteringsevne som en faktor som skaper godt innovasjonsklima (Forsyth, 1999). Perspektivene på ledelse, grupper og innovasjon er i stor

grad hentet fra amerikansk empirisk forskning og teori. Norsk ledelsesforskning må i det hele tatt sies å være sterkt inspirert av amerikanske studier innenfor organisasjonspsykologi og annen forskning innen organisasjon, ledelse og økonomi (Martinsen, 2001; Kaufmann & Kaufmann, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Respondentene i denne undersøkelsen kommer fra et bredt tverrsnitt av bedrifter og bransjer lokalisert i Norge.

Utgangspunkt for kjønnsperspektivet er forsknings- og fagfeltet kjønn og lederatferd. Både norsk og amerikansk litteratur er lagt til grunn også her. Biologisk kjønn og kjønnsrolleidentitet er de to hovedstrømningene som representerer kjønnsperspektivet innen forskningen. Bortsett fra det biologiske perspektivet, er det lagt til grunn sosialpsykologiske teorier for å illustrere og operasjonalisere forståelsen av kjønnsrolleidentitet. Kjønnskjemateori med forankring i psykoanalytisk teori, kognitiv utviklingsteori og sosial læringsteori utgjør grunnstrukturen i forståelsen av kjønnsrolleidentitet (Bem, 1981a). I tillegg får det interaktive ”doing gender”-perspektivet en plass i utredningen av kjønnsrolleidentitet (West & Zimmermann, 1987).

Kjønns teoriene som er presentert er influert av ulike fagretninger, spesielt innenfor sosialpsykologi og sosiologi. Det kan synes hensiktsmessig å presisere at sosialpsykologi skiller seg distinkt fra sosiologi. Psykologiske sosialiseringsteorier understreker forming av barnet til varige mønstre. I strukturelle eller rene sosiologiske konstruksjonistiske perspektiv er kjønn mer overordnet i sosialiseringsprosessen. Mens sosiologer gjerne starter sine analyser med et overordnet samfunnsperspektiv, starter sosialpsykologien med det individuelle barnet eller den individuelle sosialiseringsagenten. Sosiologer forholder seg til sosial struktur og sosialpsykologer forholder seg til kjønnsstereotypiske forventninger til individuelle voksne som utgjør den sosiale strukturen. En organisasjonssosiolog stiller spørsmål om sammenhengen mellom for eksempel lederens biologiske kjønn og oppfatninger av seg selv og de omgivelsene hun eller han opererer i og hva som kan relateres til god innovasjonsledelse. En sosialpsykolog stiller på sin side spørsmål som utdyper hvilke individuelle forutsetninger den enkelte leder har for å være en god innovasjonsleder, uten å se det i lys av det kontekstuelle.

Teorien om glasstaket benyttes for å analysere lederkonteksten og baserer seg på sosiologiske teorier om den implisitte betydningen av kjønn i organisasjoner (Kanter, 1977; Kvande & Rasmussen, 1991; Acker, 1992; Drake & Solberg, 1995). De omhandler patriarkatet og subtile prosesser ledere kan møte i organisasjonshierarkier. Innfallsvinkelen til hierarkisk tenkning er i tråd med hvordan Mintzberg (1989) beskriver

organisasjonsstrukturer. En organisasjon forstås ut fra teorier om kjønnsmaktsystemer og kontroll (Hirdmann, 1988; Collinson & Hearn, 1996).

Fjeldstads og Stabells (1997) utbygging av Porters (1985) beskrivelse av en verdikjede til en modell om ulike type verdikonfigurasjoner, benyttes for å kategorisere deltagerbedriftene. Modellen brukes for å sette leseren inn i hvilke type innovasjoner deltagerbedriftene faktisk står overfor.

Ulike typer likestillingsholdninger knyttet til synet på kjønnsmangfold er systematisert og konseptualisert slik at en operasjonalisering blir mulig. Denne konseptualiseringen baserer seg både på den pågående samfunnsdebatten, psykologisk teori om holdninger og sosiologisk teori om likestilling. Konseptet bygger på holdningsteorier for å begrunne valg av å fokusere på generelle og grunnleggende likestillingsholdninger fremfor spesifikke situasjonsbetingete holdninger til likestilling.

## **1.8 Avhandlingens struktur**

Avhandlingen har tre deler, fordelt på ni kapitler. Helt til slutt følger to appendikser.

I kapittel 2 argumenteres det for at et hensiktsmessig kjønnsperspektiv for å analysere innovasjonsledelse, må omfatte lederes biologiske kjønn, holdninger til likestilling og deres kjønnsrolleidentiteter. Det problematiseres at biologisk kjønn tradisjonelt blir brukt av mange ledelsesforskere som den eneste relevante kjønnsdimensjonen. Begrepet kjønnsrolleidentitet derimot, er knyttet til ulike egenskaper kvinner og menn kan ha og bidrar dermed til å nyansere kjønnsperspektivet. Det er de to grunnleggende inndelingene maskulin og feminin kjønnsrolleidentitet som får fokus, i tillegg til ulike kombinasjoner av disse, noe som åpner opp for henholdsvis androgyne og udifferensierte kjønnsrolleidentiteter. Videre presenteres fire ulike begrunnelser for at likestilling bør finne sted, basert på troen at kvinner og menn er ulike eller like. Disse fire holdningene er knyttet til at likestilling er en rettighet, er moralsk, er en attraksjon for bedriften eller at den skaper mer effektive beslutninger.

Avslutningsvis i kapittel 2 beskrives teorien om glasstaket som en mulig kontekst for ledere. Ledere er fordelt på ulike hierarkiske nivå som kan henge sammen med deres egenskaper og evner til å være gode innovasjonsledere. Teorien om glasstaket er knyttet til organisasjonshierarki og kvinners og menns ulike muligheter og forutsetninger for å komme

seg over mellomledernivået. Det er valgt å vie glasstaksteorien en del plass for å gi en helhetlig sammenfatning og begrunnelse for operasjonalisering av teorien.

Dette etterfølges med en klargjøring av ulike aspekter ved innovasjonsledelse i kapittel 3. Innovasjonsledelse forstås som lederes oppfatning av egen evne som fasilitator og deres opplevelse av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppene de er ledere for. Først beskrives hva en arbeidsgruppe er, og deretter hva som utgjør et godt innovasjonsklima. I det optimale innovasjonsklimaet bidrar alle uavhengig av sine forutsetninger. Påstanden er at å lede en gruppe av medarbeidere for å praktisere et godt innovasjonsklima krever fasiliterende lederstil og strategier som er noe annet enn å lede dem enkeltvis.

Kapittel 4 i avhandlingens andre del presenterer femten ulike hypoteser om sammenhenger. Alle hypotesene er utledet av hovedforskningsspørsmålet og tar for seg aktuelle relasjoner knyttet til kjønnsperspektiv og innovasjonsledelse. Det begrunnes mulige forbindelser mellom kjønnsperspektivet slik det defineres i avhandlingen og lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne. Deretter begrunnes hypoteser mellom kjønnsperspektivet og lederes oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppene de leder. En sentral hypotese omhandler at det er en positiv relasjon mellom lederes fasiliteringsevne og et godt innovasjonsklima. Det blir videre stilt spørsmål om hvordan lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne kan være medierende i forhold til andre sammenhenger i forskningsspørsmålet. Hypotesene begrunnes ut fra sannsynlige sammenhenger både ut fra teori og mer praktisk argumentasjon. Avslutningsvis redegjøres det for assosierte og kontekstuelle sammenhenger ledere opererer innenfor. Glasstaksteorien utgjør ikke en egen utformet hypotese, men blir trukket inn for å gi perspektiv på de omgivelsene ledere arbeider innenfor.

Kapittel 5 redegjør for hovedtrekkene i avhandlingens metode. Operasjonaliseringen av de ulike indikatorene og variablene beskrives inngående. Målene på kjønnsrolleidentitet og innovasjonsklima er tatt fra standardiserte måleinstrumenter og brukes i sin helhet. I tillegg beskrives deltagerne og deltagerbedriftene. Det er bedrifter innen telekommunikasjon, ernæring, olje, media og IKT som rommer de fleste av respondentene. De kvinnelige og mannlige lederne i utvalget representerer ulike miljøer med ulik type innovasjonsbehov. Deltagerbedriftene kategoriseres i forhold til innovasjonsbehov og type, dvs. om de er organisert som en verdikjede, et verdiverksted eller et verdinettverk.

Andre del avsluttes med betraktninger om validitet i kapittel 6. Reliabilitet og validitet vurderes ut fra mulighetene for undersøkelsens representativitet som statistisk konklusjonsvaliditet, intern og ekstern validitet. Forskjellige reservasjoner med hensyn til

representativitet beskrives og drøftes, blant annet knyttet til bruken av amerikansk forskningslitteratur i de teoretiske utredningene og i hypoteseformuleringene.

Først i tredje del, kapittel 7, redegjøres det for hvordan dataanalysen er gjennomført og for statistiske funn knyttet til forskningsspørsmål og problemstillinger. De statistiske metodene som benyttes er varierte, og det er lagt vekt på å fremme forståelsen gjennom en enkel fremstilling. Enkelte av hypotesene finner støtte, andre gjør det ikke. Avslutningsvis i kapittel 7 oppsummeres alle hypoteseresultatene i en figur for å gjøre det oversiktlig for leseren. Så kommenteres den konteksten lederne opererer i til daglig. Her utdypes ledernes kjønnsrolleidentiteter knyttet til deres biologiske kjønn og det organisatoriske miljøet de er en del av. Det viser seg at forhold rundt kjønnsrolleidentiteter kan være komplekse og sammensatte.

Kapittel 8 beskriver den delen av ledelseskonteksten som kan knyttes til hierarkiske nivå og glasstakseffekter i datamaterialet. Det presenteres en statistisk analysemetode som er fruktbar for å beregne glasstakseffekter i et tverrsnittsutvalg av de lederne som er analyseenheten i avhandlingen. Videre illustreres grader av glasstakseffekter gjennom tabeller av ulike typer lederbeholdninger knyttet til lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder. Analyser av de ulike subtile prosessene beskrives inngående. Kapitlet avsluttes med konklusjoner knyttet til glasstaksteoriens anvendbarhet for dette lederutvalget.

Det avsluttende kapittel 9 i avhandlingen drøfter funnene og hvilke føringer dette kan ha for videre argumentasjon om kjønnsmangfold og innovasjonsledelse. Det reflekteres rundt de dimensjonene som utgjør kjønnsperspektivet i avhandlingen og den lederstilen som respondentene oppgir har sammenheng med et godt innovasjonsklima i arbeidsgruppene de leder.

Appendiks A viser den kommunikasjonen som har fulgt utsendelsen av undersøkelsen til lederne som ble invitert til å delta. I tillegg presenteres spørreskjemaet slik det er benyttet i undersøkelsen. Spørreskjemaet er bygget ut fra konseptet kjønnsperspektiv beskrevet i kapittel 2 og konseptet innovasjonsledelse beskrevet i kapittel 3. Spørreskjemaet inneholder i tillegg biografiske spørsmål som er utdypet i kapittel 5. Appendiks B presenterer de ulike faktoranalysene som er gjort på bakgrunn av konseptinndelingene i spørreskjemaet. Appendiks B avsluttes med en effektanalyse av respondentenes oppfatning av fasiliteringsevne.

## **2. Forståelse av kjønnsperspektivet**

Kjønnsforskningen er preget av et mangfold av teorier, skillelinjer og faglige innganger. Et kjønnsperspektiv kan berike ledelsesforskning ved å gi større dybde og økt informasjon om enkelt fenomener. Utfordringen er å finne hvordan kjønnsperspektivet kan forstås slik at det belyser innovasjonsledelse på en hensiktsmessig måte.

Målet med dette kapitlet er å tydeliggjøre hvordan kjønnsperspektiv er konseptualisert i avhandlingen. Det er tre ulike dimensjoner som utredes. De danner til sammen et nyansert perspektiv som bidrar til å belyse kjønnsaspektet på ulike måter. Den ene omhandler forståelsen av biologisk kjønn, den andre likestillingsholdninger og den siste er kjønnsrolleidentitet. Tanken bak er at å måle ledere bare ut fra to biologiske kategorier kan være en risiko fordi sentral informasjon kan gå tapt. Både lederes holdninger til likestilling og deres kjønnsrolleidentiteter kan være verdifulle å analysere for å få et utfyllende bilde av hvordan de ser på seg selv som innovasjonsledere. Dette kapitlet viser at det ene konseptet ikke nødvendigvis utelukker det andre og at det er hensiktsmessig å bruke alle tre i forskningsopplegget. Til slutt i kapitlet legges det frem at teorien om glasstaket kan bidra til å forstå hva ledernivåer som en del av konteksten ledere opererer i, kan bety.

Det er tatt utgangspunkt i kjønns- og ledelsesforskningens posisjonering. Amerikansk forskning har påvirket dette feltet i flere tiår. Den norske kjønns- og ledelsesforskningen er også influert av amerikansk forskning (Kvande & Rasmussen, 1991; Solberg, 1995; Storvik, 2000; Kvande 2007). To hovedperspektiv på kjønn utkrystalliserte seg i disse forskningsbidragene. Det ene var betydningen av lederes biologiske kjønn (Loden, 1985; Indvik, 2001). Det andre var lederes sosialiserte kjønn synliggjort gjennom deres sosiale kjønnsroller (West & Zimmermann, 1987; Acker, 1992; Kanter, 1977; Powell & Butterfield, 2002). Tradisjonelt sett har ledelsesforskningen vært lite opptatt av kjønn. Ledelsesforskere har studert kjønn kvantitativt empirisk og positivistisk. Kjønnsperspektivet er dekket ved at det krysses av i kategorien kvinne eller mann dvs. ut fra en biologisk inndeling av kjønnsforskjeller. Positivismekritikken har dog gitt økt forståelse for at biologi alene ikke er hele sannheten. Når samfunnsvitenskapelige

kjønnsforskere på sin side har studert ledelse, har de gjort det kvalitativt og konseptuelt (Hall, 1998; Nielsen & Huse, 2010). De har sett sin forskning innenfor en samfunnsmessig kontekst der tilegnete sosiale roller blir gitt stor plass og der kjønn forstås som en sosial konstruksjon. Kjønnsforskjeller oppfattes av disse som om de er sosialt samfunnsskapt mer enn at de er biologiske betingete (Acker, 1992).

Et annet ofte belyst aspekt i kjønns- og ledelsesforskningen er lederes persepsjon av andre medarbeideres kjønn (Morrison, 1992; Acker, 1992; Thomas & Ely, 2001; Adler, 2002; Nielsen, Huse & Hagen, 2009). I det ligger hvilke holdninger ledere generelt sett har til kjønn, mangfold og likestilling i arbeidslivet. Den markante holdningsdebatt i det norske samfunnet knyttet til kjønns mangfold i styrer og ledelse har også preget forskningen (Berg, 2002; Skjeie & Teigen, 2003). Denne debatten kan sies å ha vokst frem som et resultat av endringer i arbeidslivet. Den har resultert i lovregulering av andel kvinner i styrer i norske allmennaksjeselskaper og informasjonsplikt om likestillingstiltak i selskapenes årsberetning (Teigen, 2006). I lys av denne diskusjonen er det kommet opp en rekke ulike argumenter for hvorfor likestilling er viktig der beslutninger tas. Det var derfor et tydelig behov for å systematisere holdninger til likestilling i dagens Norge som en del av mangfoldsdebatten i arbeidslivet. Dette gjøres senere i dette kapittel.

Kvinnerns lave andel av lederposisjoner, har vært forklart ut fra mange teorier. Ifølge Kvande og Rasmussen (1991) kan teoriene oppsummeres som *trekk-teoretiske* forklaringer hvor det fokuseres på kvinners personlighetstrekk, og hvor det hevdes at kvinner har avvikende verdier i forhold til det som kreves av en leder. *Motivasjonsstudiene* fokuserer på kvinners manglende motivasjon for å bli leder. *Strategitradisjonen* fokuserer på kvinners manglende bruk av uformelle kanaler. Denne forklaringsmodellen legger vekt på at kvinner og menn har ulik oppfatning av karrierebegrepet, hvor kvinner legger vekt på personlig vekst, mens menn definerer det som status og anerkjennelse. *Valgteoriene* vektlegger at kvinner prioriterer hjem og familie fremfor yrkeskarriere (Kvande & Rasmussen, 1991). I denne undersøkelsen vil trekk-teoretiske forklaringer ha fokus i den delen av kjønns perspektivet som omhandler forskjeller i *lederstil mellom kvinner og menn*. De tre andre forklaringsmodellene vil bli berørt i den delen av kjønns perspektivet som omhandler organisasjonshierarkisk ubalanse mellom kvinnelige og mannlige ledere knyttet til *glasstaksteorien*. De delene som omhandler *likestillingsholdninger* og sosial *kjønnsrolleidentitet* vil ikke i særlig grad omhandle noen av de fire forklaringsmodellene ovenfor. Et samlet kjønns perspektiv på innovasjonsledelse blir nå konseptualisert og operasjonalisert i det følgende.



## **2.1 Biologisk forståelse av kjønn**

Mye av forskningen knyttet til lederatferd og de to biologiske kategoriene kjønn, har konkludert med at kvinnelige ledere skiller seg fra mannlige ledere (Eagly & Karau, 2002; Indvik, 2007). Kvinner fremstår som grunnleggende ekspressive og menn som grunnleggende instrumentelle. Bak dette ligger studier som har vist at menn var sterkest på egenskaper som uavhengig, objektiv, dominerende, aktiv, konkurranseorientert, logisk, oppgaveorientert og ambisiøs. Kvinner fremstod som sterkest med egenskaper som demokratisk, taktfull, empatisk, inkluderende, affektiv, detaljert, deltagende og relasjonell (Loden, 1985; Carr-Ruffino, 1993; Rojan & Wilhelmsen, 1994; Maher, 1997; Carless, 1998). Denne type bipolare studier er mange ledelsesforskere kjent med. Resultatene refereres i forskningspublikasjoner og får ofte stor oppmerksomhet i pressen. Resultatene følger kjønnstradisjonelle mønstre dvs. feminine kvinner og maskuline menn. Det er ikke fokus på lederegenskaper på tvers av de biologiske kjønnene dvs. maskuline kvinner og feminine menn. Disse typer studier har ofte et psykologisk rammeverk.

Gibson (1995) fant en kjønnsstereotypisk fordeling mellom kjønn og lederatferd også på tvers av kulturer. Gibson observerte og analyserte kvinners og menns lederskap i Norge, Sverige, Australia og USA. Det ble funnet forskjeller mellom landene, men felles gjaldt at mannlige ledere fokuserte på målsetting, mens kvinnelige ledere fokuserte på menneskelig interaksjon og fasilitering (Gibson, 1995).

I Norge har Spurkeland (2004) og Colbjørnsen (2004) kommet frem til at kvinnelige ledere delegerte og hadde en coachende stil oftere enn mannlige ledere. Kvinner tok et objektivt ståsted og ledet ved hjelp av spørsmål. Nordhaug (2003) fant at kvinner hadde større fokus på etikk enn menn i beslutningsprosessene. Kaufmann, Isaksen & Lauer, 1996 fant at kvinnelige ledere på høyt nivå oppga at de hadde en mer innovasjonsorientert lederstil enn mannlige kolleger. Innovasjonsorientert lederstil ble definert som vilje til å ta risiko, søke muligheter, være villig til å gå imot rådende prosedyrer og tradisjonelle forretningsparadigmer. James og Drakich (1993) fant at menn snakket mer enn kvinner i arbeidsgrupper. Andre fant at i arbeidsgrupper der oppgaver skulle løses, snakket kvinner mer i kjønnsblandede grupper, enn i grupper med bare kvinner (Carli 1990; McMillan, Clifton, McGrath & Gale, 1977). Andre har vist at menn hadde flere avbrytelser, risikovilje, sterke uttrykk og direkte bedømminger enn kvinner (Maccoby, 1990; Mullac & Lundell, 1994). Van Nostrand (1993) fant at menn i arbeidsgrupper monopoliserte konversasjonen, mens kvinner på sin side stilte flere spørsmål enn menn.

Andre studier går i en annen retning. De har vist at det er flest likheter eller svært små forskjeller i lederatferd mellom kvinner og menn (Dobbin & Platz, 1986; Indvik, 2004). Eagly og Johnson (1990) fant ved en metaanalyse av 160 studier av kjønnsrelaterede forskjeller i lederstil, kun forskjell på et punkt. Kvinner hadde en mer demokratisk stil enn menn. Både menn og kvinner la størst vekt på oppgaveløsning. Paris (2004) fant at kvinnelige ledere oppga at de var noe mer opptatt av deltagerorientert ledelse enn menn, men fant ingen forskjeller mellom kvinner og menn verken på team- og menneskeorientert ledelse eller på karismatisk, selvbeskyttende og autonom ledelse. Eagly, Karau og Makhijani (1995) fant ved en gjennomgang av 82 studier at kvinnelige og mannlige ledere målte likt på effektivitet. Andre studier har vist at forskjellene forsvinner helt når man kontrollerer for variabler som alder, stillingsnivå eller andre organisatoriske forhold (Bernstein et al., 1987; Klenke, 1996). Tata (1998) fant ingen forskjeller i hvordan medarbeidere evaluerte kvinnelige og mannlige ledere eller hvordan kvinnelige og mannlige ledere forholdt seg til regnskap. En studie viste at det ikke var noen kjønnsforskjeller når det gjaldt å evaluere ulike jobbprestasjoner (Igbaria & Baroudi, 1995). Walker et al. (1996) fant at kjønnsforskjeller forsvant over tid i ledergrupper som bestod av både kvinner og menn. Studien viste også at det ikke var noen forskjeller mellom de rene kvinnegruppene og de rene mannsgroppene når det gjaldt å utvikle maktrelasjoner. En annen studie av Emmerik, Euwema & Wendt (2008) vurderte 64 000 ansatte i 42 land samt 13 600 ledere og deres ledermetoder. Forskerne var overrasket over at ansatte ga kvinnelige sjefer høyere karakter enn mannlige ledere på evnen til å være effektive og på evnen til å skape strukturer. Resultatene viste at kvinnelig og mannlig lederatferd var i endring, særlig fordi det å strukturere var en egenskap som hadde vært sterkt tilknyttet menn. Det viste seg også at kvinnelige ledere heller ikke satte mer fokus på relasjoner enn på å løse problemer. Forskjellen mellom kvinner og menn var størst i land på den vestlige halvkule (Emmerik, Euwema & Wendt, 2008). Det er med andre ord ikke opplagt at kvinnelige ledere skiller seg fra mannlige.

Til grunn for studiene referert ovenfor kan det se ut som om det ligger en genetisk tolkningsproblematikk. Det tas utgangspunkt i biologiske betingete inndelinger mellom kvinnelige og mannlige ledere. Kvinner og menn behandles utelukkende hver for seg som to ulike grupper i analysearbeidet. I tolkningene ligger blant annet oppfatningen at det er medfødt at kvinnelige ledere har bedre forutsetninger for å vise empati og involverende lederstil enn mannlige ledere, og at ledelse i praksis er noe menn behersker og interesserer seg for fra naturens side (Kvande & Rasmussen, 1991). Biologiske forskjeller trekkes med andre ord over til å forklare kvinners og menns atferdsmønstre.

Begrunnelsene for at biologisk kjønn har betydning, er ofte ulike. Enkelte tror at det finnes en kausal oppfatning og hevder at biologisk kjønn forklarer alt og risikerer dermed å tilskrive biologisk kjønn større betydning enn det egentlig har. Andre har en mer konstitusjonell oppfatning og hevder at mennesker har ulike kombinasjoner av kjønnsbetingete særtrekk (Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000).

Litteratur som omhandler biologisk kjønn reflekterer kjønn som en implisitt forståelse av at det er humanbiologiske faktorer som bidrar til å ordne omgivelsene ved å klassifisere en person til å tilhøre en av to mulige kjønnskategorier (Fausto-Sterling, 1992). Kjønn betraktes som en statisk og forutsigelig kategori som kan vise til en konsistent lik eller ulik atferd for kvinner og menn. Biologisk kjønn baserer seg på kromosomer, genetalia, fysiologi og anatomi og åpenbares ved fødselen (Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000).

Mange biologer er forsiktige i dag med å være skråsikre på biologiens innvirkning på forskjeller mellom kvinners og menns egenskaper, atferd, intelligens eller evne til å uttrykke følelser. Noen finnes det imidlertid som hevder at biologi innvirker innenfor feltet sosiobiologi. Human sosiobiologiens bidrag til atferdsbiologien er å forklare hvordan et gitt atferdsmønster kan ha blitt til i evolusjonens løp dvs. utvikling av menneskelig sosial atferd. Evolusjon bidrar ikke bare til gener og den fysiske kroppen, hevder humansosiobiologene, men også til psykologiske, sosiale og kulturelle trekk. Avkommet arver geneffektene fra sine foreldre gjennom reproduksjon. Ifølge sosiobiologene har kvinner og menn gjennom en evolusjonsprosess utviklet ulike seksuelle utvelgelseskriterier for reproduksjon og for å sikre overlevelse av sine egne gener. Dette medfører at kvinner og menn med mål å formere seg, ser bevisst eller ubevisst etter en partner med de antatt beste genene (Wilson, 1975; Holcomb, 1993; Roughgarden, 2004). Sosiobiologer slår derfor fast at sosial atferd er genetisk basert (Lips, 1988). Kritikken av humansosiobiologene har dreiet seg om at de tenderer til å se på mennesker som en dyreart og som en del av naturen. Sosiobiologiske forskningsmodeller er kritisert for ikke å være adekvate for å redegjøre for menneskelig atferd fordi de ignorerer bidragene fra kultur og det kognitive aspektet hos mennesker i forhold til dyr. Det kan se ut som om sosiobiologer konstruerer evolusjonistiske forklaringer på menneskelig sosial atferd. Sosiobiologien har hatt mer suksess på forskning av ikke-human system som atferd hos dyr enn i å forklare atferd hos mennesker hevdes det (Holcomb & Byron, 2005). Enkelte har funnet at hormonet testosteron forbindes med aggresjon og vold. For eksempel når mannlige apekatter blir kastrerte blir de mindre aggressive. Og når kvinneaper tilføres testoron blir de mer aggressive. På den annen side er det også vist at når

mannlige aper blir gitt muligheten til å dominere i en flokk øker deres testoronnivå. Det kan bety at atferd påvirker hormonproduksjonen, men det er også motsatt (Rutter & Giller, 1982).

En annen retning innen kjønnsbiologi er den funksjonalistiske. Den går ut på at kvinner og menn har forskjellige og komplementære funksjoner for å klare å overleve, og at disse atferdsmessige og mentale funksjonene utvikler seg for å understøtte de naturgitte forskjellene mellom kvinner og menn. For eksempel har det vært hevdet at kvinner fra naturens side var omsorgsorienterte og menn var aggressive i sine bestrebelser for å kunne dekke menneskelige behov som å ta vare på barn og sørge for mat, klær og tak over hodet (Shield, 1975). To beviskilder brukes som støtte for at kjønnsforskjeller er biologisk forklart. Den ene er at tverrkulturelle studier finner at kjønnsrollene er like og passer inn i vanlige kjønnsstereotyper, og den andre er at kjønns hormoner har de samme konsekvensene for både dyr og mennesker (Servin, 1999). Andre som har gjennomført laboratorieforsøk på intelligens, aggresjon, sensitivitet og resultatene har hevdet at psykologiske kjønnsforskjeller kunne ligge tett opp til biologiske (Jacobsen, 1998). Det tyder på at mye er uavklart i lederanalyser som bruker biologiske inndelinger som et utgangspunkt. Det kan være at ikke alle ledere i det moderne arbeidslivet lar seg presse inn i en av to kategorier når deres atferd måles. Det kan være at vesentlig informasjon går tapt ved å bare studere hva som virker rett ut fra naturens side.

### **2.1.1 Den problematiske biologiske inndelingen**

Enkelte er dyktige til å gjøre relativt små kvantitative observerte forskjeller på kvinner og menn til store og omvendt. For eksempel har studier i kommunikasjon og språkforskjeller mellom kvinner og menn vist dette (Canary & Dindia, 1998). At en rekke studier ikke avdekker kjønnsforskjeller kan skyldes at det faktisk ikke er forskjeller eller at forskningsdesignet ikke er konstruert slik at det kartlegger forskjellene. Små eller ingen forskjeller i lederstudier kan være et uttrykk for at en ikke har klart å avdekke individuelle usynlige variasjoner, som for eksempel innen tema som effektivitet i lederatferd (Canary & Hause, 1993). En årsak kan være at kjønns perspektivet ofte operasjonaliseres som kontrollvariabel i kvantitative studier om ledelse og at samvariasjon med andre variabler ikke analyseres. Analyse mulighetene forenkles når respondentene må passe inn i den ene eller andre verdien. En slik enten/eller tenkning vanskeliggjør forståelse av detaljer, nyanser og kompleksitet i menneskelig atferd og i et mulig mangfold av identiteter. Dette kan være noe av årsaken til at funnene som måler kjønn som bipolaritet ikke er konsistente.

Målingene inneholder ikke kognitive og emosjonelle ferdigheter som kan relateres til lederatferd og målingene kan hindre forståelse av menneskelig interaksjon i organisasjoner. Heller ikke kjønnsperspektivets betydning av holdninger, roller eller organisasjonsstrukturer avdekkes gjennom et bipolarart kjønnsdesign.

Det kan derfor være slik at når kvinne/mann distinksjonen gir utslag, kan det ligge implisitt andre forklaringer det ikke har blitt spurt om. Det innebærer at kjønn blir tillagt en betydning det ikke har. Store forskjeller kan være et uttrykk for at inndelingen ikke fanger opp små variasjoner. Eller det kan være at størrelsen på forskjeller kan være påvirket av politiske preferanser (Collinson & Hearn, 1996; Canary & Dindia, 1998). Kjønnforskjeller er for noen et svært ladet tema, og det blir et problem når politiske standpunkt settes opp mot testresultater (Allen, 1998). Noen forsøker alltid å finne store forskjeller, mens andre er opptatt av å finne at det ikke er forskjeller, ofte for å rettferdiggjøre egen praksis (Eagly, 1995). Det er også et problem i bipolare målinger at en kategori i ulike kontekster rangeres som bedre enn den andre, for eksempel at menn passer bedre som høyt betalte ledere og kvinner passer bedre i lavlønnete administrative støttefunksjoner (Powell, 1997). På den andre siden hevdes det med like stor styrke at kvinner er svært forskjellige fra menn i sin utøvelse av ledelse – og at kvinners særegne evner gjør dem til like gode – om ikke bedre – ledere enn menn (Loden, 1985).

Det er heller ikke slik at alle innen samme biologiske kjønnskategori er like. Analyseresultatene i kvantitative undersøkelser fanger i de fleste tilfeller inn gjennomsnittet av kvinners og menns skåringer. Det betyr at variasjoner innad i gruppene kan være større enn variasjonen mellom dem, og det påvirker de statistiske analysene. Dette gjør at det ofte ikke blir noe entydig bilde av forskjeller mellom kvinner og menn. Å studere spredningsmål kan derfor gjøre at en kommer et stykke på vei, og det kan være utfyllende når kvinner og menn skal sammenlignes for å avdekke individuelle variasjoner (Widerberg, 2007).

Det kan med andre ord være problematiske forskjeller. Men fordelen ved å studere ledelse ved hjelp av to biologiske kategorier, er at det kan åpenbares avskygninger, ubevisste og usynlige mønstre. Disse mønstrene kan være et godt utgangspunkt for å gå dypere inn i hvordan ledelse utøves likt og ulikt av kvinner og menn. Dette krever et bevisst og gjennomgående kjønnsperspektiv i forskningsdesignet både i teoretisk oppbygning, hypoteser og metodisk presise, gjennomtenkte analyser. Det faktum at det finnes så mange forskningsresultat om biologisk kjønn og lederatferd fra tidligere muliggjør sammenligning av eldre og nyere studier der kvinne/mann kategorien inkluderes. Det har relevans å relatere denne undersøkelsen her til andre studier, spesielt når det gjelder

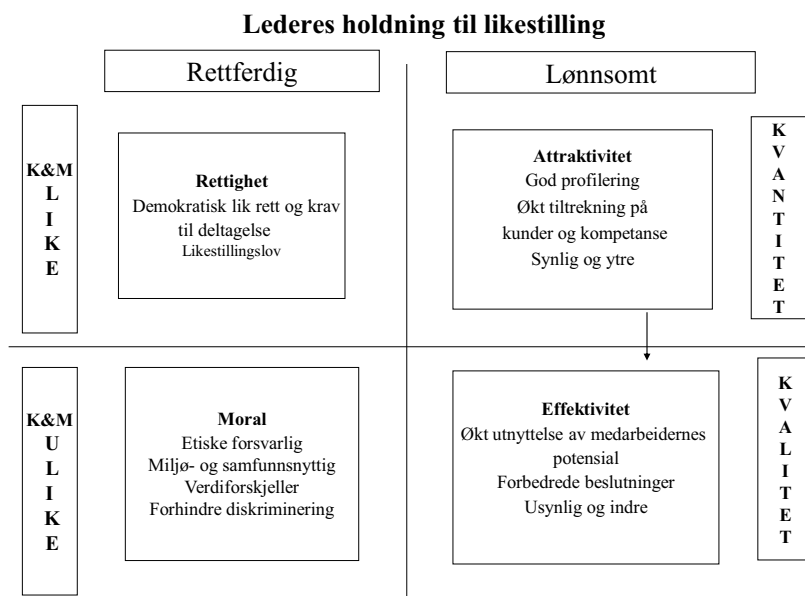
kvinnelige og mannlige lederes atferd. Statistikk har vist at andelen kvinnelige ledere har steget jevnt de siste tiårene (Richardsen & Traavik, 2004). Derfor er det rimelig å anta at dagens demografiske kjønnsfordeling blant ledere i næringslivet er i endring mot større balanse. Lite tyder på at denne tendensen vil snu. Demografiske forhold knyttet til biologisk kjønn og ledelse vil derfor generelt sett være aktuelt og interessant å belyse. Det virker derfor hensiktsmessig å bruke biologisk kjønn som en del av et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse og det lar seg enkelt operasjonalisere.

Det er vist i det ovenstående hva det innebærer å studere ledelse ved å se på sammenhenger mellom biologisk kjønn og lederatferd. Det kan dog bli misvisende å lene seg til at biologisk kjønn er den eneste årsaken til kjønnskillene. Forståelser av kjønn har endret seg radikalt de siste tiårene. Mange kjønnsforskere i Norge har i stor grad forlatt tanken på at det er kvinners og menns biologi som kan legitimere for eksempel mangelen på kvinnelige toppledere. Det finnes utallige eksempler på kvinnelige toppledere, selv om de relativt sett er i et mindretall i forhold til menn. Hovedtendensen er at kjønnsforskningen har gått fra biologi og sosial funksjonalisme til en sterkere vektlegging av hvordan kjønnsidentitet formes eller forhandles frem i et samspill (Solbrække & Aarseth, 2006). Det virker derfor for enkelt å bare benytte denne biologiske inndelingen i denne undersøkelsen for å dekke et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse. Andre relevante deler av kjønns- og ledelsesforskning er lederes generelle holdninger til likestilling og deres sosiale kjønnsrolleidentitet. Disse aspektene belyses hver for seg nå videre.

## **2.2 Lederes holdninger til likestilling**

Likestilling og mangfold i arbeidslivet har hatt stort fokus de siste tiårene i norsk politikk, arbeidsliv og media. Mangfoldsdebatten har vist mange ulike ståsted, argumenter og holdninger til likestilling og kan problematiseres. Enkelte forfekter at likestilling er rettferdig, mens andre hevder at likestilling mellom kvinner og menn er lønnsomt. Argumentasjonslogikken bak disse to begrunnelsene er ulike. Dersom lederes holdning til likestilling innebærer at hun eller han mener at kjønnsforskjeller er biologisk medfødte og derfor fastlagte, kan det ut fra en mangfoldstenkning være positivt. Det at kvinner og menn anses som grunnleggende forskjellige gir rom for et reelt mangfold på bakgrunn av kvinners og menns ulike perspektiv. Det kan antas at ledere med holdningen at kvinner og menn er

forskjellige, anlegger en lederstil som sørger for at både kvinners og menns meninger kommer frem og søker å utnytte ulike kunnskaper og talenter. Beslutningene i disse lederes arbeidsgruppe vil være tatt på bakgrunn av gruppediskusjoner med ulike handlingsalternativ (Morrisson, 1992; Thomas & Ely, 2001). Men dersom lederen har holdningen at egenskaper er likt fordelt mellom kvinner og menn gir ikke dette grunnlag for at kjønnsmangfold automatisk kan være til stede. En kan anta at lederen ikke uten videre fokuserer på at kvinner og menn kan representere nyanser eller forskjellige perspektiv og handlingsalternativ i diskusjoner i arbeidsgruppen (Morrisson, 1992; Thomas & Ely, 2001). Det vil derfor i det følgende bli konseptualisert fire ulike holdninger til likestilling og mangfold ledere kan ha i dagens arbeidsliv. Denne konseptualiseringen skjer ut fra hovedtrekk i faglitteraturen og reelle holdninger synliggjort gjennom pressen av ledere i næringslivet eller politikere. Dette gjøres for å fange lederes reelle generelle og grunnleggende holdninger til likestilling i praksis i Norge. To av disse holdningene relaterer seg til at likestilling er rettferdig, dvs. det er en rettighet og det er moralsk forsvarlig. De to andre holdningene relaterer seg til at likestilling er lønnsomt, dvs. det er attraktivt og effektivt for organisasjonen. Oppfatningen at kvinner og menn er like ligger implisitt i rettighets- og attraktivitetsholdningen. Oppfatningen at kvinner og menn er ulike ligger implisitt i moral- og effektivitetsholdningen. At det rent kvantitativt finnes både kvinner og menn i en gruppe er et utgangspunkt for å i det hele tatt kunne undersøke om det er kvalitative forskjeller på hvordan kvinner og menn er. Figur 2 viser en modell av de fire holdningene som hver for seg utdypes mer inngående nedenfor.



Figur 2. Leders holdninger til likestilling.

Ulike typer generelle holdninger til likestilling i bedriften. Modellen er utviklet ut fra en praktisk forståelse av dagens leders holdninger til likestilling og ulike litterære bidrag fra bl.a. Morrison, 1997; Thomas & Ely 2001; Berg, 2002; Adler, 2002; Buelens et al., 2002; Skjeie & Teigen, 2003; Wahl, 2003.

En leders holdninger og atferd vil henge sammen med lederens oppfatning av innovasjonsklimaet i den gruppen de leder (Ekvall, 1991; West & Anderson, 1996; Yukl, 2002). Det vises derfor i det følgende hva sammenhengen mellom holdning og handling kan dreie seg om før de fire holdningene utredes.

### 2.2.1 Fra holdning til handling

Fra tidlig i 1990-årene har forskere rapportert at det er sammenheng mellom endring av holdninger til likestilling og endring i individers atferd (Davis et al., 2000; Ciabattari, 2001; Brooks & Bolzendahl, 2003). Brooks og Bolzendahl (2003) har analysert holdningsendringer til kjønnsroller fra 1985 til 2000 ved bruk av 8 spørsmål om likestilling i General Social Survey (GSS). De kunne påvise endring i holdninger til kvinners deltagelse i arbeidslivet fra negative holdninger og uvilje, til positiv støtte og liberale innstillinger overfor kvinner. De fant også at denne endringen var relatert til økt andel kvinner i lederroller (Brooks & Bolzendahl, 2003).



Ekvall (1991) hevder at et godt innovasjonsklima i en arbeidsgruppe er påvirket av lederes observerbare holdninger og lederatferd. Lederes holdninger kan være overflatiske eller gjenspeile dype underliggende kulturelle verdier (Ekvall, 1991). Studier har også vist at lederatferd består av holdninger som er subjektive bevisste og ubevisste normer, det handlingsrommet lederen mener finnes og hvilke intensjoner lederen har (Ajzen & Madden, 1986; Fishbein & Stasson 1990; Brehm, Kassin & Fein, 2002). Med andre ord kan lederatferd bestå av lederes konkrete valg av handlinger. Handlingene gjøres på bakgrunn av holdninger. Holdninger kan indikere handling (Kraft, 2002; Yukl, 2002).

Økt bevissthet om egne holdninger og evne til selvanalyse må til for å endre kognitive prosesser og atferdsmønstre hos ledere (Yukl, 2002). Studier har vist at lederes holdninger til hvorfor det bør være likestilling mellom kvinner og menn, hadde innvirkning på arbeidsmiljøet, deres lederpraksis og hvordan lederatferden ble mottatt eller reagert på av andre (Kossek & Zonia 2001; James, 2002; Adler, 2002; Dennis & Kunkel 2004; Smithson & Stokoe, 2005). Det er også påvist sammenheng mellom stereotypisk tenkning, observasjon, bearbeiding av informasjon, holdning og atferd (McGarty, Yzerbyt & Spears, 2002). Mye tyder på at lederes holdninger til likestilling henger sammen med uttrykt lederatferd.

Holdninger er definert som en disposisjon til å reagere følelsesmessig, kognitivt eller atferdsmessig (Kaufmann & Kaufman, 2003). Mitchell og Larson (1987) hevdet at holdning er en emosjonell eller affektiv reaksjon som kommer til uttrykk gjennom antipati eller sympati, for eksempel at en leder sterkt misliker eller favoriserer et av sine gruppe-medlemmer. Weber (1992) legger vekt på kognitive komponenter og betrakter holdninger som en vurderende og evaluerende reaksjon, altså bedømmelser ut fra om en liker eller ikke liker en person. Holdninger ligger implisitt i individets observerbare handling overfor holdningsobjektet og uttrykkes i det individet sier og gjør overfor objektet. Et eksempel kan være at en leder spør kvinner til råds bare når interne administrative problemer skal løses og ikke om kunderelaterte saker (Kaufmann & Kaufman, 2003).

Det behøver ikke alltid være slik at det individet tenker og føler, reflekterer hva individet faktisk gjør. Det kan være dårlig samsvar mellom den emosjonelle, den kognitive og den atferdsmessige dimensjonen av holdninger. En leder kan ha en generell holdning om at kvinner og menn bør ha like stor innflytelse i arbeidsgruppen, men samtidig ikke selv praktiserer en konkret lederstil som inkluderer både kvinners og menns meninger i diskusjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2003). En studie viste at sosialt konformitetspress i

forhold til måloppnåelse, bidro til at ledere handlet på tvers av indre overbevisning. Ledernes handling ble influert av subjektive normer, dvs. holdningen til hva den enkelte lederen trodde andre mente at denne lederen burde gjøre (Baron & Byrne, 1994). Ulike holdninger til kvinner og menn kan regnes som en emosjonell komponent og representerer en del av den organisatoriske kunnskapen. En leders bevisste og ubevisste generelle holdninger til kvinner og menn vil kunne gi utslag på deres konkrete handlinger (Thomas & Ely, 2001).

### **2.2.2 Lederes generelle og grunnleggende holdninger til likestilling**

Det er vanskelig å måle forbindelser mellom generelle holdninger og konkret handling. Forskning utført av Fishbein og Ajzen (1975), Ajzen (1991) og McCaul, O'Neill og Glasgow (1988) har vist at handlinger som er en direkte konsekvens av holdninger, best måles ved å stille spesifikke og ikke generelle spørsmål. For eksempel vil det være best å stille spesifikke spørsmål knyttet til kvinnelige og mannlige medarbeidere, for å vise hvilke holdninger som ligger til grunn for lederens spesifikke atferd i gruppen. Dersom en stiller spørsmål om generelle holdninger til for eksempel likestilling, er sannsynligheten for at det gir konkret måleutslag på spesifikk atferd i egen gruppe betydelig mindre (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Sosiologen Joan Acker (1992) uttrykker at ledere i dagens arbeidsliv har en generell og grunnleggende eksplitt eller implisitt holdning til kjønn. Ulike type kjønnsoppfatninger er subtile og innbakt i den daglige praktiseringen av lederrollen og i hele arbeidslivet (Solheim, 2002). Acker (1992) hevder at kjønn er dypt skjult i organisatoriske prosesser som tilsynelatende ikke har noe med kjønn å gjøre. Kjønn i organisasjoner innebærer å skape symboler og former for bevissthet som forklarer, involverer og rettferdiggjør kjønnsforskjeller. Denne reproduksjonen av kjønn er daglig interaksjon mellom individer, kvinner og menn (Acker, 1992). Dette kan komme til overflaten gjennom lederatferd, kommunikasjon, arbeidsfordeling, klesdrakt og hvilke holdninger kvinner og menn har til hverandre (Acker & Van Houten 1974; Kanter 1977; Acker, 1992).

Dessuten har de senere års pressdekning og fokus i arbeidslivspolitikken dreiet seg om generelle holdninger til likestilling i ledelse, styrer og der beslutninger tas (se for eksempel Stoltenberg, 2004; Ottosen, 2004; Flæte, 2005). Holdninger kan være bevisste eller ubevisste. Mange ledere har deltatt i diskusjoner og tenkt over sine egne generelle holdninger til likestilling (Adler, 2002). Mange norske bedrifter har dessuten både mål og

tiltak for å øke likestilling i bedriften og kan derfor legge press på sine ledere om å utjevne ubalansen mellom kvinner og menn (Drake, 2003). Dette gjør at dagens ledere kan være nokså bevisste og ha uttalte intensjoner om å oppnå likestilling.

Holdninger kan også være ubevisste. Dette kan medføre at en rett og slett ikke kjenner til sine egne dyptliggende, grunnleggende holdninger, verdier og fordommer knyttet til kjønn og likestilling (Haraway, 1989). Studier har vist at de største forskjellene mellom personer ligger i deres generelle underliggende grunnholdninger og ikke de spesifikke individuelle holdningene til likestilling (Canary & Dindia, 1998; Kaufmann & Kaufmann, 2003). Studier har også vist at folk flest har holdningen at kjønnsforskjeller er større og mer stereotypiske enn hva de er i virkeligheten (Canary & Dindia, 1998; Deaux & LaFrance, 2000). Flere forskere hevder dessuten at det er lederes generelle subtile kjønnsstereotypiske holdninger mer enn subjektive individuelle holdninger, som mest bidrar til å skape kjønnsforskjeller og ubalanse i organisasjoner (Acker, 1992; Adler, 2002; Thomas & Ely, 2001). Tolerante holdninger til likestilling øker en leders mulighet for å håndtere interaksjon mellom forskjellige individer (Jehn, Northkraft & Neale 1999; Thomas & Ely, 2001; McCracken, 2001).

Mange mener mye om likestilling i Norge, og få personer gir uttrykk for at de er mot likestilling i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det kan gjøre at holdninger kan være påvirket av dyptliggende verdier som rettferdighet eller lønnsomhet knyttet til generelle begrunnelser for likestilling. For eksempel kan en leder mene at både kvinner og menn har rett til å være der beslutninger tas. En annen kan mene at det er mest effektivt for bedrifter å ha kvinner og menn likt representert. Det tas derfor sikte på i denne undersøkelsen å kartlegge de generelle, verdimeslige, ofte ubevisste og grunnleggende holdningene til likestilling for å kunne se mønstre og trekk ved ledere. Grunnleggende holdninger er av en mer stabil, underliggende og integrert karakter enn de spesifikke holdningene knyttet til lederes eget nære miljø (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Poenget med slike generelle holdninger er at de er realistiske og at ledere kjenner seg igjen i dem. En kan si at disse generelle holdningene angår måter å avveie likestillingshensyn på. Operasjonaliseringen av dem i denne empiriske undersøkelsen gjenspeiler blant annet løpende trender arbeidslivet. Indikatorene nedenfor er derfor valgt ut fra at de er aktuelle, meningsfulle og konsistente. De fire generelle ulike lederholdningene er knyttet til likestilling som en rettighet, moralsk, attraktivitet og effektivitet.

### 2.2.3 Likestilling som en rettighet

En holdning om at likestilling er en rettighet defineres konseptuelt ved at kvinner og menn ut fra sosialdemokratiske prinsipper har lik rett og krav på å delta der beslutninger tas som i styret og i ledelsen i en organisasjon. Ledere med denne holdningen vurderer likestilling gjennom den kvantitative sammensetningen i ledergruppen, dvs. antall kvinner og menn. Kjønnforskjeller er ikke en del av argumentasjonen. Tvert i mot er det likhet mellom kvinner og menn som er den bærende grunnholdningen (Thomas & Ely 2001; Skjeie & Teigen, 2003). En slik holdning kalles rettighetsholdningen.

Retten til lik kvantitativ fordeling av begge kjønn uttrykkes i likestillingsloven fra 1978 §1a: "Kvinner og menn skal ha like muligheter til utdanning, arbeid og kulturell og faglig utvikling. Arbeidsgiver skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling mellom kjønnene." Mange ledere i arbeidslivet hevder at likestilling dreier seg om kvinners og menns rettigheter og krav til deltagelse der beslutninger tas. Denne holdningen er bygget på forestillingen om at kvinner og menn er like og at kjønnforskjeller bør gjøres irrelevante (Skjeie & Teigen, 2003).

I tillegg kommer forståelsen av at skjevfordeling av kvinner og menn er sosialt urettferdig. Ledere med en slik holdning til likestilling, ønsker å utjevne forskjellene fordi det er rettferdig (Fraser, 1997). Denne type holdning ligger tett opptil sosialdemokratiske krav til likebehandling og at alle har de samme rettigheter (Colgan & Ledwith, 2002; Wahl, 2003; Teigen, 2003; Skjeie & Teigen, 2003). Holdningen at likestilling er en rettighet kan relateres til "affirmative action" i USA. Det er en metode som tiltar å forfordle det kjønn det er for lite av i en rekrutteringsprosess. Denne strategien som er ment å bidra til å gi like muligheter i offentlige institusjoner som på universiteter, politi og helsevesen og i arbeidslivet ellers. Hensikten er også å øke mangfoldet og aktivt forhindre institusjonell diskriminering (Morisson, 1992).

Ut fra det ovenstående kan dette bety at ledere som hevder at likestilling er en rettighet kan ha større fokus på medarbeiderens rett enn på interaksjonen mellom kvinner og menn i ledergruppen. Det kan forstås slik at det faktum at en ledergruppe består av likt antall kvinner og menn, ikke gir noen garanti for at beslutningene som tas i ledergruppen, bærer preg av ulike perspektiv representert av hvert av kjønnene. Alvesson (1997) hevdet at dersom lederen ikke har fokus på eller utnytter det potensialet som ligger i forskjeller, vil de heller ikke komme til syne. Risikoen er at disse lederne legger vekt på at kvinner og menn er representert i likt antall og mindre vekt på at det er individuelle forskjeller eller kjønnforskjeller (Adler, 2002). Det hevdes at ledere som praktiserer en slik kvantitativ

likestilling, ofte er en del av et hierarki og byråkrati med autoritær atferd. Disse leder ved hjelp av direktiv og rettferdige flertallsbeslutninger og det presses frem likhet i synspunktene (Berg, 2002).

#### **2.2.4 Likestilling er moralsk**

En holdning om at likestilling er moralsk forsvarlig defineres konseptuelt ved at kvinner som menn ut fra moral, etikk og miljøfaktor skal inkluderes der beslutninger tas. Ledere med denne holdningen kan mene at likestilling er rettferdig og bør måles i kvalitet dvs. gjennom kvinners og menns forskjellige verdier, erfaring og kunnskap og ikke like bidrag, som kommer til uttrykk. Kjønnsforskjeller tas for gitt. Denne holdningen kalles moralholdningen.

Et argument for mangfold er at kvinner og menn representerer forskjellige type identiteter, sosiale og faglige verdier og kvaliteter i erfaringsgrunnet i ledergruppen. Disse særegenhetene representerer et utsnitt av samfunnsverdiene og er derfor verdifulle for bedriftens eller ledergruppens omdømme (Andre, 1995; Gilbert & Ivancevich 2000; Berg, 2002; Akselsen, 2005). Det er derfor moralsk sett viktig og etisk forsvarlig å skape et godt bedrifts- eller ledergruppemiljø der begge kjønn trives. Det hevdes videre at likestilling bør oppnås for å unngå forskjellsbehandling på bakgrunn av gruppetilhørighet og verdsett. Likeverdighet står sentralt (Fleischman, 2002; Borchgrevink, 2002; Teigen, 2003; Wahl, 2003). Holdning til at det skal være likestilling ut fra moralske hensyn, er basert på at systematisk ekskludering av en gruppe mennesker, er galt og uetisk. En slik utelatelse kan vitne om at lederen er fordomsfull og praktiserer diskriminering, mens inkorporering gjør at gruppen og lederen kan sees på som moralsk ansvarlige og etiske (Forseth & Rasmussen, 2002). Adler (2002) kaller dette for tradisjonell etnosentrisme. Melander (2005) studerte kvinnelige ledere i ulike land og fant for eksempel at etnosentrisme oppstod når kvinners rettigheter var underrepresentert og koblet til menneskerettigheter, høy samfunnsmoral og god forretningsetikk (Davis et al., 2000; Melander, 2005). I en slik moralholdning skyves fokuset fra at likestilling er rett til likebehandling, til spørsmål om hvilke ulikheter kjønn kan representere og hvilke etiske og moralske konsekvenser en ulikbehandling gir (Thomas & Ely 2001; Berg, 2002; Skjeie & Teigen 2003). Moralholdninger kan komme til uttrykk som en del av et inkluderende arbeidsliv der systematisk utestegning eller utstøting er nedbrytende og minoriteter skal integreres på alle nivå i virksomheten (Forseth & Rasmussen, 2002).

En kvantitativ studie gjennomført i Storbritannia så på sammenhengen mellom etikk, moralske prinsipper (rettferdighet og respekt) og mangfold. Den viste at bedrifter som etterlevde høy forretningsmoral, hadde signifikant høyere toleranse for likestilling mellom kvinner og menn og mellom ulike etniske kulturer enn virksomheter uten uttrykte moralske kjerneverdier (Fleischman, 2002). Dette kunne indikere at det var en sammenheng mellom moral og evne til å tolerere og akseptere forskjeller og likestilling.

Ledere som representerer moralholdning kan argumentere slik: "Vi lever i et samfunn bestående av kvinner og menn med ulike verdier. I vår ledergruppe trenger vi begge sett med verdier for at vi som organisasjon skal få tilgang til ulike perspektiv og forstå dem som tenker annerledes. Dette vil gi oss legitimitet og vi trenger å lære om de forskjellige kulturene og kompetansene. Selv om jeg ikke er kvinne selv vil jeg gjerne forstå dem bedre og bidra til å øke deres trivsel" (Thomas & Ely, 2001). Dette kan knyttes opp mot etisk lederskap, der fokus er rettet mot ivaretagelse av lederens personlige integritet. Lederens verdier skal være moralske og atferden skal være etisk (Becker, 1998). I sammenhenger der to type verdisett er representert i form av to kjønn vil også kunne ta mer bærekraftige beslutninger argumenterer Thomas og Ely (2001) for i sin studie.

Holdningen at likestilling er god moral, kan sammenlignes med verdi- og ressursargumentet i likestillingsdebatten i Norge. For eksempel hevder noen at kvinner må med i beslutningsfora fordi de representerer egne ressurser og verdier og er ikke bare en "ufullstendig mann" (Leira, 1977; Kvande & Rasmussen, 1991; Beauvoir, 2000). En inkluderende organisasjon er bedre enn en ekskluderende. En inkluderende organisasjon skaper en arbeidsplass der hver enkelt person blir respektert og kan bidra på sin særegne måte (Forseth & Rasmussen, 2002).

### **2.2.5 Likestilling øker attraktiviteten**

En holdning om at likestilling øker attraktiviteten til arbeidsgruppen eller organisasjonen defineres konseptuelt ved at likestilling gir god profilering i markedet overfor kvalifisert kompetanse, kunder og investorer. Dette skjer ved at både kvinner og menn er synlig representert i sentrale beslutningsfora, noe som kan resultere i økt attraksjon og med det lønnsomhet (Williams & Bauer 1994; Henderson, 2001; Berg, 2002; Gjølberg, 2004). Likestillingen måles i kvantitet, dvs. antall kvinner og menn i et forum. Kjønnforskjeller

er ikke en del av argumentasjonen ledere som har denne holdningen vil bruke (Williams & Bauer, 1994; Thomas & Ely, 2001). Denne holdningen kalles attraktivitetsholdningen.

Bedriftens attraktivitet og omdømme kan styrkes som følge av en god bedriftskultur (Hatch & Schultz, 2002) med like karrierevilkår og synlig fysisk likhet mellom kvinner og menn i alle prosesser (Adler, 2002). Synlig likestilling profilerer bedriften og ledergruppen på en positiv måte overfor kvalifisert intern og ekstern kompetanse. Disse ytre og synlige tegnene gjør at bedriften anses som sunn og karrierevennlig (Adler, 2002). Det gir inntrykk av at bedriften eller ledergruppen er et sted der en kan ha utviklingsmuligheter uansett kjønn eller livssituasjon. Dette kan gjelde spesielt for neste generasjons foreldretype med høy utdanning som mestrer to-karrierelogistikk (Berg & Håpnes 2001; Berg, 2002; Adler, 2002).

Mange bedriftsledere med en slik holdning ser kvinners og menns kommunikasjonsstil som identiske og tror også at kvinner og menn er oppfattet identisk av kolleger og kunder, men vet at et rent kvantitativt innslag av kvinner gir godt og solid omdømme av organisasjonen (Adler, 2002). Enkelte bedrifter har innsett at det å bygge kundelojalitet og godt omdømme er knyttet til det å fremstå som en sund og likestilt bedrift der kvinner og menn er synlige i ulike fora. Kunder vurderer og identifiserer seg ofte med kulturen de kjøper av. Kunder har behov for sosial aksept. Det kan på lang sikt koste bedriftene dyrt å bli svartelistet når det gjelder likestilling, og positiv omtale i pressen kan lett omregnes i kroner og ører overfor kunder og investorer (Adler, 2002).

### **2.2.6 Likestilling øker effektiviteten**

En holdning om at likestilling øker effektiviteten defineres konseptuelt ved at lederen mener at det ligger lønnsomhet i interaksjonen mellom kvinners og menns ulike meninger som bidrar til forbedring av beslutningene. Likestillingen måles i kvalitet på beslutningene og kjønnsforskjeller er en del av argumentasjonen. Kjønnsforskjeller tas for gitt. (Thomas & Ely 2001). En slik holdning kalles effektivitetsholdningen.

Effektivitetsholdningen dreier seg om at likestilling representerer økt mangfold i beslutningsprosessene og gir bedre løsninger og lønnsomhet enn om det ikke hadde vært likestilling. For eksempel kan kvinner og menn sammen finne mer effektive løsninger i produktutvikling, organisasjonsforhold eller salgsprosesser. Det er kvinner og menn med sine ulike kvalifikasjoner, perspektiv og meninger som sammen forbedrer kvaliteten på beslutningen (Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999; Levi, 2001; Berg, 2002; Rosted 2003). På

denne måten blir et effektivt utbytte av interaksjon mellom kjønnene et dypereliggende paradigme enn bare det kvantitative eller demografiske (Thomas & Ely, 2001). Et paradigme i denne sammenheng dreier seg om de kognitive modellene ledere bruker for å mobilisere og praktisere samspillet mellom kjønnene. Denne tilnærmingen kaller Thomas og Ely (2001) for lærings- og effektivitetsparadigmet. Et sentralt spørsmål i dette perspektivet er hvordan ledere hjelpes til å se at deres egen forståelse av kjønn og samspill bidrar til å influere deres organisasjons evne til å dra nytte av samspillet. Ledere kan læres opp til å se hvordan de må endre definisjon og virkelighetsforståelse av hva kjønnsforskjeller og -likheter betyr og igangsette tiltak for å profitere på mangfold (Thomas & Ely, 2001). Mangfold kan stimulere sosial, økonomisk, intellektuell og følelsesmessig vekst i organisasjonen (Kossowska, Smith & Verner, 2005) og kan oppnås ved hjelp av inkluderingsledelse (Brandi, Hildebrand, Nordhaug & Nordhaug, 2004). Olson et al. (2007) fant sammenheng mellom lønnsomhet og holdninger til likestilling. Jo sterkere holdninger til at likestilling mellom kvinner og menn i arbeidslivet var viktig, desto bedre økonomi hadde landene som ble undersøkt. De ulike landene var i Sentral- og Øst-Europa, og USA. Studien avdekket ikke om det var holdningene i seg selv som førte til god økonomi, og undersøkelsen er heller ikke direkte overførbar til organisasjoners lønnsomhet (Olson et al., 2007).

Forbedret kvalitet eller effektivitet kan skje ut fra to strategier, enten ved hjelp av tilpasningsstrategier til markedet eller ved interaksjon i arbeidsgruppene i bedriften som gir innovasjon (Adler, 2002). Den strategiske markedstilpasningen går ut på at kvinner blir bedt om å tenke som kvinner for å møte markedet, noe som for eksempel har resultert i jeep for kvinner, aerobicsko for kvinner, femirom på hotell (Kvikne, 2004), annonsebilag med kvinner som målgruppe eller at kvinnelige kunder møtes med kvinnelige selgere (Oustad & Furulund, 2003). I praksis betyr det at den enkelte bedrift kan åpne opp for nye kundesegmenter. Det vil si at forskjellene er aksepterte og etterspurte og brukes til å tilpasse bedriftens salgsbehov. (Adler, 2002; Berg, 2002; Dahle, 2003; Wiedesvang, 2005). I markedstilpasningsstrategien, er det ikke nødvendig å integrere kvinners og menns unike perspektiv (Adler, 2002; Wahl, 2003).

Den andre strategien Adler (2002) trekker frem, er fokusert på bedriftens eller ledergruppens indre liv. I det ligger at interaksjonen mellom kvinner og menn i arbeidsgrupper ender med innovative beslutninger på organisatoriske utfordringer. Det forventes altså at kvinner og menn evner å være med å prege beslutningsprosesser og at



forskjellene mellom dem resulterer i innovative tilnærminger (Prentice 2000; Adler, 2002; Wahl, 2003;).

En norsk kvalitativ studie ble gjennomført av Follestad Bakken m.fl (1997) på oppdrag av NHO. Målet med studien var å kartlegge strategier for mangfold. Studien konkluderte med at likestilling begrunnes strategisk med at det bidrar til økt effektivitet, bedre beslutningsgrunnlag, adgang til talent, bedre arbeidsmiljø, flere fasetter på problemstillinger og økt markedstilgang. Det ble også funnet i studien at topledere ser på likestilling primært som en måte å få flere kvinnelige beslutningstagere, som anses som ulike fra menn og som en kvalitetssikringsfunksjon (Follestad Bakken m. fl, 1997). En kvalitativ effekt er oppnådd når en organisasjon eller gruppe klarer å dra nytte av de perspektivene, holdningene eller synspunktene den enkelte bidrar med på bakgrunn av sin gruppetilhørighet, identitet eller rolle. Det fører til at en organisasjon klarer å dra nytte av ulike perspektiv som resulterer i atferdsforskjeller (Ting-Toomey, 1993). For å ha et kvalitativt utbytte gjennom å dra nytte av kjønnssamspillet eller interaksjonen på et dypere plan, er det avgjørende at det er både kvinner og menn i gruppen. For å oppnå en kvalitativ effekt av interaksjon mellom kvinner og menn, må det ligge en kvantitativ kjønnsbalanse til grunn. Når lederen aksepterer og respekterer at kvinner og menn ikke er like og skaper en kultur som fanger opp forskjellene, øker mulighetene for å dra nytte av forskjellene i arbeidsgruppen hevdes det (Esty, Griffin & Hirsh, 1995).

Mange har argumentert for at kvinner og mangfold på mange måter kan se ut som en utgift. Sosiologen Herring (2009) argumenter for det motsatte. Han analyserte data fra National Organizations Survey (NOS), det innebar at han gikk gjennom 506 USA-baserte bedrifter. Han sammenlignet deres mangfold med omsetningen, antall kunder, markedsandelen og inntjeningen mellom 1996 og 1997 (Herring, 2009). Han fant at de bedriftene som hadde best balanse mellom kvinner og menn hadde en betydelig bedre bunnlinje enn de som var i sterkest ubalanse. De bedriftene med størst mangfold i arbeidsstokken rapporterte også et høyere antall kunder enn de med den mest ensartede arbeidsstokken. Dersom kun kjønsmangfoldet ble skilt ut viste det seg at lønnsomheten var enda større. De bedriftene med høyest grad av kjønsmangfold rapporterte et gjennomsnitt på 15 000 flere kunder enn bedrifter med det laveste grensene for kjønsmangfold (Herring, 2009).

### 2.2.7 Likestilling som rettighet, moral, attraktivitet og effektivitet

Oppsummeringsvis kan det sies at rettighets- og moralholdninger ikke er knyttet opp mot lønnsomhet, men mot at lederen synes likestilling er rettferdig. Attraktivitets- og effektivitetsholdninger har ikke sitt rasjonale ut fra rettferdighet, men lønnsomhet. Like kvantitative sammensetninger av kvinner og menn som ligger i rettighets- og attraktivitetsholdningene, er et kriterium for å oppnå kvalitativ effekt av likestilling som ligger i moral- og effektivitetsholdningen. Alle disse fire ulike typer grunnleggende holdninger til likestilling, kan observeres i en og samme bedrift avhengig av type fora og aktører (Adler, 2000).

Modellen i Figur 2 foran representerer den konseptuelle definisjonen av holdninger til likestilling. I operasjonaliseringen i denne empiriske undersøkelsen tilsvarer hver av de fire likestillingsholdningene en faktor. Likestillingsholdninger knyttet til *rettighet* er definert ved at kvinner og menn ut fra sosialdemokratiske prinsipper har lik rett og krav på å delta der beslutninger tas. Kjønnforskjeller er ikke en del av argumentasjonen. Likestilling vurderes gjennom kvantitet. Likestillingsholdninger knyttet til *moral* er definert ved at kvinner og menn ut fra moral, etikk og miljøfaktor skal inkluderes der beslutninger tas. Likestilling måles i kvalitet. Kjønnforskjeller tas for gitt. Likestillingsholdninger knyttet til *attraktivitet* er definert som at likestilling gir god profilering i markedet overfor kvalifisert kompetanse og kunder. Likestillingen måles i kvantitet. Kjønnforskjeller er ikke en del av argumentasjonen. Likestillingsholdninger knyttet til *effektivitet* er definert som at det ligger lønnsomhet i interaksjonen mellom kvinners og menns ulike meninger som bidrar til forbedring av beslutningene. Likestillingen måles i kvalitet. Kjønnforskjeller tas for gitt. Operasjonaliseringen av de fire faktorene gjøres ytterligere rede for i kapittel 5.

Lederes oppfatninger av holdninger til likestilling vil bli undersøkt i forhold til deres oppfatning av hvordan de er som innovasjonsledere i arbeidsgruppen de leder. De sammenhengene som avdekkes, vil kunne indikere hvor dette utvalget står i mangfoldsdebatten.

De to konseptene som så langt er presentert er lederes biologiske kjønn og holdninger til likestilling. Disse to representerer en begrenset forståelse av kjønnsperspektivet på innovasjonsledelse. Når ledelsesforskningen utforsker kjønnsperspektivet bygger sjeldent spørsmålene som stilles og bakenforliggende teori på perspektivet at kjønnforskjeller også kan være samfunnsskapt eller konstruert. Kjønnforskere er derfor ofte kritiske til den ledelsesforskningen som kun analyserer ulikheter og likheter mellom kvinnelige og mannlige ledere. De hevder at det ikke er nok å benytte dikotome målinger av kjønnsstereotypier og

selvobservasjoner av holdninger overfor kvinner eller menn. Mennesker rommer atskillig mer enn sitt fysiske eller biologiske kjønn og holdninger (Holter, 1989). Kjønn kan forstås som relasjonsorientert og noe som omskapes i de til enhver tid pågående sosiale prosesser. Et resultatet av disse sosiale prosessene kan være en psykososial kjønnsrolleidentifisering (West & Zimmermann, 1987). Sosiale kjønnsroller og dannelse av kjønnsrolleidentitet introduseres nå med hensikten å utfylle det kjønnsperspektivet som så langt har blitt presentert.

### **2.3 Lederes sosiale kjønnsrolle og kjønnsrolleidentitet**

De første forsøkene på å vitenskapeliggjøre temaet kjønnsrolleidentifisering kom på 1950- og 60-tallet. Begrep som roller, sosialisering og sosial struktur ble introdusert. Denne fasen var positivistisk og empirisk orientert. Fokus var på kvinners situasjon. Kjønnssrolle var det sentrale begrepet og ble forklart som sosialt betinget (Holter, 1989). Dette var et viktig steg bort fra å kun forstå kjønnsforskjeller som biologisk forklart. Kjønnsforskjeller ble forklart ved at individet på grunnlag av sitt biologiske kjønn ble sosialisert inn i en kjønnsrolle. Den sosiale formingen skjedde både gjennom den primære sosialiseringen i familien og gjennom den sekundære sosialiseringen i samfunnet (Holter, 1989).

Strukturfunksjonalismen dominerte store deler av samfunnsforskningen og forståelse av roller på 60-tallet. Spesielt de nordiske kjønnsforskerne var inspirert av den. Funksjonalistiske teorier eller modeller søker å forklare sosiale og kulturelle relasjoner og handlinger med utgangspunkt i hvilke funksjoner individer utøver i sosiokulturelle systemer. I følge strukturfunksjonalismen er det knyttet normer og forventninger til en posisjon eller funksjon som angir hvordan personen skal handle (Giddens, 1991).

Sosial rolleteori har sitt utspring fra teaterverdenen og dreier seg om at ethvert sosialt individ er en aktør på en scene. Alle spiller en rolle som varierer ut fra forventningene fra omgivelsene (Giddens, 1991). Kvinnelige og mannlige ledere blir altså til aktører med rolleforventninger og spiller sosiale roller ved å tilegne seg og internalisere normer og verdier. Parsons uttrykte at relasjonen mellom kvinner og menn danner integrerte, helhetlige og sosiale systemer. Kjønnssrollene er komplementære og forskjellige og forskjellen forhindrer konkurranse mellom kvinnelige og mannlige aktører. Kjønnssrollene spilles ut fra et grunnleggende behov for samhold, harmoni og enighet fordi et sosialt system vil søke å

bevare sin likevekt. Kjønnssrollefordelingen blir sett på som funksjonell for samfunnet som helhet (Østerberg, 1988).

I følge Parsons ivaretar kvinner og menn funksjoner eller roller ut fra bestemte arbeidsfordelinger og mønstre. Han hevdet at alle aktører tar stilling til fem alternativer eller dilemmaer som alle er motsatser til hverandre når han eller hun handler. Individuer velger mellom å være universalistisk eller partikularistisk, spesifikk eller diffus, affektiv eller affektnøytral, ytelsesorientert eller orientert etter askripsjon, selvorientert eller kollektivorientert (Østerberg, 1988). Parsons hevder at mannen ivaretar de instrumentelle og kvinnen de ekspressive funksjonene. Mor er en ekspressiv leder i hjemmet og far en instrumentell leder og samtidig bindeleddet til arbeidsmarked, politikk og organisasjoner (Ve, 1992).

En vanlig kritikk av funksjonalistiske modeller går ut på at de ikke er i stand til å forklare konfliktforhold i et samfunn og de bidrar til å skjule undertrykkelsesmekanismer. Den radikale kvinneforskningen som vokste frem på 1970-tallet, synliggjorde dette ved å ta avstand fra kjønnssrollebegrepet. Mannsrollen og kvinnersrollen var ikke komplementære deler av en funksjonell enhet, ble det hevdet, men snarere en ordning som fordelte makt og ressurser ulikt mellom kvinner og menn (Holter, 1989). Argumentene var at strukturfunksjonalismen ikke bare har en positiv funksjonell fordeling mellom kvinner og menn, men at fordelingen også kan være dysfunksjonell. Dysfunksjonelle handlinger, for eksempel vold, kan ha uheldige konsekvenser for et sosialt system (Merton, 1980). Det kan forstås ut fra at alle samfunnsmedlemmer ikke tilegner seg de normer og forventninger som opprettholder likevekt og stillstand. Enkelte tilegner seg også normer som skaper konflikt og endring. Men rolleteorien forklarte ikke hvorfor noen lar seg sosialisere i forhold til forventningene, mens andre motarbeider normene og forventningene (Østerberg, 1988).

Strukturfunksjonalismen er i tillegg blitt sterkt kritisert fordi den ikke legger vekt på at menneskene handler ut fra hvilken mening de har i forhold til sine livsforhold. Funksjonalister skriver som om et samfunn system har et behov og en hensikt og de tillegger et samfunn kvaliteter det ikke har. Betegnelsen aktørløse strukturer er utviklet for å peke på hvor uheldig det er å oppfatte at strukturer i seg selv kan ha hensikter. Alle forklaringer på menneskelige forhold må ta utgangspunkt i at det er enkeltmenneskene som handler ut i fra egne behov, hevder kritikerne (Ve, 1992).

Den funksjonalistiske rolleteorien er også kritisert for at den ikke forklarer individuell variasjon kvinner i mellom og menn i mellom (Solbrække & Aarseth, 2005). Utviklingen har gått i retning av at strukturelle endringer i det sosiale systemet, har medført desorganisering.

Dette gjelder spesielt for de velutviklede industrilandene. Desorganiseringen har resultert i en differensiering som bidrar til en mangfoldig menneskelig sosial utvikling. Det innebærer at de funksjonelle kjønnsrollene til dels er oppløst. De stabile mønstrene mellom kvinner og menn er ikke lenger så stabile. Kvinner og menn velger friere og spiller på et større reportoar enn tidligere og kan handle på tvers av de kjønnsrollemønstrene Parsons lanserte (Giddens, 1991). Den iboende tendensen til større grad av differensiering og spesialisering vil føre til større integrasjon, hevder Ve (1992). De biologiske forskjellene mellom kjønnene får mindre og mindre betydning og kvinner vil kunne gå inn i de samme roller som menn i arbeidsmarkedet, politikk og i organisasjoner. Mannsrollen og kvinners rollen er i utgangspunktet nå likeverdige, samtidig som kjønnsrolledifferensieringen har færre konsekvenser enn tidligere (Ve, 1992).

Oppløsningen av det funksjonalistiske rollebegrepet kan bety at dagens kvinnelige og mannlige ledere oppfatter at de har stor individuell valgfrihet og kan frigjøre seg fra de gamle kjønns mønstrene. Samtidig er de aktører med roller som kan mobilisere ulike deler av personligheten sin. Friheten til å velge kan derfor ha begrensninger også fordi det er noen sosiale strukturer som styrer rolleutøvelsen og setter grenser for hva individer kan gjøre (Giddens, 1991). Dette medfører at kjønnsrolleskiller ikke kan oppheves, men at de kan danne noenlunde stabile mønstre over tid ut fra biologisk kjønn og på tvers av kulturer. Det er nødvendig med et rollebegrep, men ikke nødvendigvis et funksjonalistisk rollebegrep knyttet til opprettholdelse av et helhetlig og komplementært system. En kvinnelig og en mannlig toppleder behøver ikke spille komplementære roller overfor hverandre. Roller må forstås som tilpasninger til ulike type situasjonsbestemte strukturer, men ikke som en del av en helhet. Å bruke en metode for å belyse innovasjonsledelse ved å studere kvinnelige og mannlige ledes tilpassning til funksjonalistiske strukturer, virker derfor ikke hensiktsmessig å gjøre her. Denne avhandlingen anlegger et perspektiv som ser bort fra et strengt systemorientert og funksjonalistisk regime. Det vil søkes å avdekke mer eller mindre stabile mønstre basert på kvinnelige og mannlige ledes oppfatning av sine egenskaper og handlinger. Dette perspektivet fremtvinger behov for teori og målinger som kan analysere det biologiske kjønns differensierte mønstre ut fra en individuell valgfrihet.

### **2.3.1 Kjønnsskjemateorien og kjønnsrolleidentitet**

Sosialpsykologen Sandra Lipsitz Bem var opptatt av sosial kjønnsrolleidentitet og har satt måling og kartlegging av kjønnsrolleidentitet i et system. Identitet er en grunnleggende tilstand og kan være felles trekk for en gruppe mennesker. Identitet er noe mennesker kan ha

uten å være klar over det og kan oppdages (Brubaker & Cooper, 2000). Bem publiserte i 1970- og 80-årene sin teori om sosiale kognitive kjønsskjema og dannelsen av kjønnsidentitet. Denne teorien kan bidra til å utdype kjønn som en sosialisert rolle. Bem utfordret antagelsen om kjønn som noe bipolart og fremsatte en teori om dannelsen av kjønnsrolleidentitetene maskulinitet og femininitet. Disse egenskapene ble hevdet å være konseptuelt og empirisk forskjellige. Hun mente at den polariserte kjønnsdikotomien feminin og maskulin var for snever og måtte utvides. Alle mennesker har individuelle kombinasjoner av typiske maskuline og feminine trekk, og noen kan fremstå med begge trekk, dvs. som androgyne<sup>3</sup> (Bem 1983, 1995).

I biologien er det androgyne mennesket likt utstyrt med testosteron og østrogen. Mannlige androgyne er ofte menn med Klinefelter syndrom og mangler spermier, har små tekstikler, forstørrede bryster, femininisert genitalt hår, buk-fett, lavt testosteronnivå, liten skjeggvekst, lange armer og brede hofter. De fremstår som milde personer. Androgyne kvinner er ofte de som har Stein-Leventals syndrom og har økt testosteronnivå, er grovbygde, overvektige, økt hårvekst i ansikt, gjerne kviser, mister menstruasjonen og har mørk stemme. De kan ha aggressiv fremferd. En fysiologisk kategorisert androgyn kvinne er forskjellig fra en fysiologisk androgyn mann (Nieschlag & Behre, 2000). Det må presiseres at Bems kjønnsrolleidentifisering beskriver psykososiale trekk og ikke biologiske eller fysiologiske trekk. Dette er en betydningsfull distinksjon. Bem hevder at androgyne trekk er de samme uansett biologisk kjønn. Androgyne personer slik Bem (1974) forstår det har et utseende og fungerer forplantningsmessig i tråd med sitt biologiske kjønn. Bems androgyne personer ser med andre ord ut som andre biologiske kvinner og menn med samme androgyne kjønnsrolleidentitet.

De tre hovedretningene om dannelsen av kjønnsidentitet frem til 1980-årene var psykoanalytisk teori (Bronfenbrenner 1960; Freud 1959 a, 1959 b), sosial læringsteori (Michel, 1970) og kognitiv utviklingsteori (Kohlberg, 1966). Bem introduserte teorien om sosiale kjønsskjema og kjønnsrolleidentitet som en fjerde retning tydelig inspirert av disse (Bem, 1981a, 1983).

Psykoanalytisk teori dreier seg blant annet om at et barn identifiserer seg med den av foreldrene som har samme kjønn som barnet selv. Denne primærmekanismen bidrar til at barnet danner kjønnsidentitet. Denne identifikasjonsprosessen er en konsekvens av at barnet ser en løsning på at hun eller han tiltrekkes av den av foreldrene med motsatt kjønn. Dette

---

<sup>3</sup> Androgyn kommer fra klassisk mytologi, der "andro" betyr mann og "gyne" betyr kvinne (Cook, 1985).

hevdet Freud resulterte i seksuell penismisunnelse for jenter og for kastrasjonsangst for gutter (Baron & Byrne, 1994). Chodrow (1978) videreutviklet dette ved å argumentere for at gutter og jenter assosierer kvinner med aksepterende kjærighet og frykt for maktesløshet. Mor er den som står for den primære intimiteten for både jenter og gutter. Gutter på sin side utvikler sin identitet på å være annerledes enn moren. Chodrow hevdet at en mor behandler sin sønn og datter ulikt. Datteren blir en forlengelse av mor, og hun atskiller seg aldri fullt fra moren. En datter vil derfor alltid fortsette å se seg selv i relasjon med eller forbundet med andre mennesker. Sønnen blir behandlet som å være ulik moren og identifiserer seg derfor som forskjellig fra alle andre og på en annen måte enn hans søster gjør. Dette innebærer at den basale forståelsen av å være feminin er å være avhengig og forbundet med andre. Den basale forståelsen av maskulinitet er å være uavhengig og atskilt fra andre (Chodrow, 1978).

Gilligan (1982) argumenterte for at en kvinne og en mann har forskjellig sett med moralsk dømmekraft. En kvinne bryr seg om andre og føler ansvar for problemene i verden. En mann på sin side har respekt for andres rettigheter og verdsetter retten til selvutfoldelse (Gilligan, 1982). Dette innebærer at kvinnelighet i vår kultur er å definere seg i forhold til relasjoner til andre, være opptatt av ansvar og føle seg truet av atskillelse og individualisering, mens mannlighet er å definere seg som atskilte og autonome, og å være opptatt av å forsvare sine rettigheter og frihet mot innblanding fra andre (Carveth, 1988).

Bem kan også ha blitt inspirert av en annen psykoanalytiker, Carl Gustav Jung, som brøt med deler av Freuds vektlegging av seksuelle instinkter. Han hevdet at alle menn har feminine trekk og alle kvinner har maskuline trekk, og at menn undertrykker sine feminine trekk, anima, og kvinner undertrykker sine maskuline trekk, animus (Jung, 1964). Med denne teorien nærmet Jung seg en forståelse av mennesket som et androgynt vesen. Han hevder at det er den ubevisste siden ved psyken som kompletterer den bevisste, slik at anima utfyller mannens bevisste del og animus kvinnens bevisste del. Poenget for Jung var utviklingen av helheten, den integrerte psyken. Kvinnen skal lære å integrere sin maskuline rasjonelle side og kontrollere den, på samme måte som at mannen må få kontroll over sin feminine emosjonelle side og integrere den i sin bevissthet. Målet var en harmonisk forening av det maskuline og det feminine. Den menneskelige helheten består av en forening av den bevisste og den ubevisste personligheten (Jung, 1964). Jungs forståelse av mennesket kan se ut for å inneholde en funksjonalistisk oppfatning av at det er en overordnet helhet delene skal passe inn i.

Sosial læringsteori brukes oftest om teorier der det antas at læring skjer gjennom bruk av språk og deltakelse i sosial praksis. Det dreier seg om hvordan våre handlinger skaper

reaksjoner i omgivelsene og kobles med kognitive prosesser. Sosial læringsteori understreker at belønning og straff som barn mottar for passende eller upassende atferd i forhold til kjønn, lærer barnet å generalisere hvilken atferd som er passende. Barnet gir sin oppmerksomhet mot noe og det oppstår forventninger om fremtidig mestring. Sosial læringsteori lokaliserer kilden til kjønnsforskjeller i hvordan kjønn praktiseres i de sosiale omgivelsene. Over tid kobler barnet sammen atferd og kjønn for eksempel "Mor går med kjole fordi hun er en jente. Far går med slips fordi han er en gutt" (Baron & Byrne, 1994). Sosial læringsteori bidrar til å sidestille utvikling av kvinnelighet og mannlighet med annen type utvikling og læring. Det er de generelle læringsprinsippene for sosialisert atferd som gjelder. Barn blir kjønnstypifiserte, dvs. maskulin eller feminin, fordi kjønn danner grunnlaget for ulik kulturell sosialisering.

Bem (1984) argumenterte for at sosial læringsteori innebærer at barnet blir betraktet som en passiv mottager av informasjon som ligger i de sosiale omgivelsene. Barnet er altså ingen aktiv endringsagent i utviklingen av kjønnstypifisert atferd. Bem (1984) hevdet at dette var motstridende med hennes observasjoner av barn som stadig søkte å forme sin versjon av samfunnets regler for praksis av kjønn. Bem hevdet at barnet på alle måter er engasjert og aktivt i sin egen utvikling (Bem, 1984). Dette synet har likhetstrekk med det synet kritikerne mot strukturfunksjonalismen hadde. Det vil si ikke alle personer tilpasser seg sånn helt uten videre (Østerberg, 1988). Skjønt Bem relaterer ikke det å ha egen vilje til dysfunksjonalitet, men til aktivitet og valgmuligheter.

Kognitiv utviklingsteori fokuserer utelukkende på barnet som primæragenten i sin egen kjønnsrollesosialisering. Kjønnstypifisering skjer etter prinsipper for kognitiv utvikling. Et barn arbeider aktivt for å forstå den sosiale verdenen. Det innebærer at det er barnet som selv forstår eller velger hvilket kjønn hun eller han tilhører og hvilken atferd hun eller han bør ha. Barnet trenger kognitiv konsistens og kategoriserer derfor seg selv som jente eller gutt i den kulturen de vokser opp i. Og så snart en gutt eller en jente har identifisert seg selv verdsetter han eller hun positivt de handlingene som er konsistente med hans eller hennes kjønn (Kohlberg, 1966). Det er et menneskes språk og egne prosesser som er med å formidle og konstruere mening i den sosiale verdenen det opererer i. Slik kan kjønn forstås som noe som har oppstått som et resultat av at det er barnet selv som aktivt kognitivt konstruerer hvordan det vil forholde seg til kjønn.

Kognitiv utviklingsteori bygger på Piagets (1955) tanke om at all utvikling og læring skjer gjennom handling. Ved at barn aktivt handler får det erfaringer som gir en stadig større forståelse av verden. De første skjemaene oppstår når barnet får erfaringer med hvilke handlinger som fører til hvilke resultater. Piagets teori for skjema utvikling har fire stadier. Det



sensomotoriske stadiet går fra null til to år. Gjennom tilfeldigheter lærer barnet mer om verden og blir stadig mer målbevisst sine handlinger. Rundt halvt års alderen får barnet en forestilling om at ting eksisterer selv om det ikke ser det, for eksempel at far og mor eksisterer selv om de ikke er til stede. Det andre stadiet er det preoperasjonelle fra to til syv år og handler om at barnet er egosentrisk. Barnet oppfatter seg selv som en årsak til at ting skjer, men har vanskelig for å ta andres perspektiv. Ved fire års alderen starter den intuitive fasen dvs. evnen til å ordne verden mer systematisk. Det tredje stadiet kalles det konkret-operasjonelle stadiet og er fra syv til tolv år. Nå utvikles evnen til reversibel tenkning og evnen til å operere på et mer logisk og abstrakt tankemessig plan. Det siste stadiet er det formal-operasjonelle stadiet fra ca tolv år. Barnet klarer å frigjøre seg fra det konkrete og kjente og tenker nå abstrakt også om det det ikke kjenner, og det kan tenke hypotetisk (Piaget, 1955). Piaget har blitt kritisert på grunn av manglende vektlegging av sosialt samspill og erfaringer (Gelman 1969, Bower, 1981). Til tross for dette har Piagets stadier spilt en stor rolle for utviklingen av forståelsen av barns kognitive utvikling og kan bidra til å belyse Bems teori om dannelse av skjema og kjønnsidentitet ved en presis aldersfastsettelse for de ulike fasene.

Ifølge Bem (1984) forklarer ikke kognitiv utviklingsteori hvorfor kjønn har forrang for andre potensielle kategorier som rase, religion eller øyefarge. Bem hevder at det kan være slik at biologisk kjønn kommer foran fordi de observerbare forskjellene mellom kjønnene som størrelse og styrke, er så tydelige (Lewis & Brooks-Gunn, 1979; Uljan, 1981). Kanskje har evolusjonen gitt biologisk kjønn en prioritet over mange andre kategorier uten så synlige tegn og forskjeller. At barn blir kjønnstypifiserte raskere enn rasetypifisert står uforklart i følge Bem. Det er derfor nødvendig med en teori som eksplisitt behandler hvordan og hvorfor barn benytter biologisk kjønn i særdeleshet som et kognitivt organiseringsprinsipp (Bem, 1984).

Bems kjønnsskjemateori inneholder tydelige elementer av både kognitiv utviklingsteori og sosial læringsteori. Bem mener at et individs kjønnstypifisering er et resultat av individets evne til å persipere, kode og organisere informasjon om andre og om seg selv. Denne prosessen foregår i omgivelser der definisjoner av mannlighet og kvinnelighet er kulturelt betinget (Bem, 1981a, 1984). Kjønnstypifisering betegner personer med maskuline eller feminine egenskaper, og er formidlet av barnets egne kognitive prosesser basert på kjønnsforskjeller som praktiseres i og preger barnets sosiale miljø. Kjønnssrolleidentifikasjon er altså et tillært fenomen og er derfor verken uunngåelig eller uforanderlig (Bem, 1984).

Bems kjønnsskjemateori (1984) tar som utgangspunkt at barnet lærer sin kulturs koder på kvinnelighet og mannlighet. I tillegg til å lære kjønnsspesifikk informasjon, lærer også

barnet å bruke alle de sammensatte kjønnsrelaterte assosiasjoner for å vurdere og assimilere ny informasjon. Det lille barnet lærer seg å kode og organisere informasjonen for så å utvikle et kjønsskjema. Selvet dannes på en selektiv måte, og det sosiale kjønsskjema blir en guide eller en standard som nye inntrykk kontinuerlig ordnes etter. Et kjønsskjema er en kognitiv struktur et nettverk av assosiasjoner som organiserer og veileder et individs persepsjon. Skjemaet fungerer slik at det hjelper individet til å sortere innkommende informasjon i kategorier og dimensjoner slik at informasjonen gir mening. Kjønsskjemaproessen foregår spontant og sorterer informasjon i maskuline og feminine kategorier. Det er interaksjonen mellom en persons innkommende informasjon og det allerede eksisterende skjema som avgjør hva som blir mottatt og ikke (Bem, 1984). Når barn lærer innholdet i omgivelsenes kjønsskjema lærer de hvilke attributter som skal forbindes med deres eget kjønn og seg selv. Dette innebærer en dypere læring av at de ulike kjønnsdimensjonene som for eksempel sterk eller omsorgsfull, kan knyttes til de ulike kjønnene. Voksne kan derfor overse hvor sterk en liten jente kan være og hvor omsorgsfull en liten gutt kan være (Bem, 1984).

Barnet lærer også å vurdere seg selv i forhold til kjønsskjemaet ved å matche sine preferanser, holdninger og atferd i forhold til prototypene som er lagret i skjemaet. Dette medfører at barnets atferd reguleres på en måte som gjør at det sammenfaller med kulturelle definisjoner av kvinnelighet og mannlighet. Kulturelle myter blir selvoppfyllende profeti og kjønnsforskjeller vokser frem. De sorteringene som er gjort i kjønsskjemaet tar det kjønntypifiserte individet som standard for hennes eller hans atferd. Det sentrale i kjønsskjemateorien er at det er en prosessteori mer enn en teori om et bestemt innhold som skal være i de ulike kategoriene (Bem, 1984).

Imidlertid er ikke alle personer kjønntypifiserte. Kjønntypifiserte individer skiller seg fra de som ikke er kjønntypifiserte etter i hvilken grad deres selvoppfatning og atferd er basert på kjønsskjema mer enn andre dimensjoner. Enkelte kan beskrive seg selv som både dominerende og omsorgsfull og dermed implisere at de ikke er klart kjønntypifiserte feminine eller maskuline. I begrepet androgyni legger Bem (1984) at et individ ikke ene og alene stoler på biologisk kjønn som et organiserende prinsipp og at vedkommendes personlighet derfor kan inneholde maskuline og feminine elementer. Androgyne personer er ikke-kjønntypifiserte, men er personer som er relativt upåvirket av hva som er kjønnsstereotypisk passende atferd.

Det er ikke slik at alle kjønntypifiserte er bevisste sin egen typifisering. De fleste er ikke bevisste på at deres persepsjoner organiseres inn i kategorier basert på kjønn. Barnet blir ikke gjort oppmerksom på at det er andre dimensjoner det kan navigere etter. De utviklede

standardene i et kjønsskjema fungerer som en slags ubevisst ideologi. Det er med andre ord en dyp underliggende struktur som influerer ens persepsjoner uten bevisst oppmerksomhet (Bem, 1984).

Bak Bems (1984) teori ligger ideen om at biologi, kultur og individuell psyke samhandler i en sosial kontekst, dvs. samfunnet. Kulturens organisering av sosialt kjønn er en historisk sosial konstruksjon, mener Bem, som hjelper og som medvirker til gjentakelse av kjønnsforskjeller og likheter. Kvinner og menn lever i et samfunn med implisitte kulturelle og varige metabudskap om hva kjønn er og burde være (Bem, 1995). Når informasjon om andre persiperes og ikke passer inn i det etablerte kjønsskjema, utvikles ofte subtyper eller underkategorier som karakteriseres av individet som et "unntak fra regelen" og dette forklarer at samfunnets forventninger til kjønnsstereotypene ikke endres (Servin, 1999).

McGarty et al. (2002) utviklet en teori om dannelse av stereotyper ved hjelp av attribusjonsteori og kan bidra til økt innsikt i Bems teori (1984) om kognitive sosiale kjønnstyper som virker styrende for atferd. De drøfter ikke kjønn eksplisitt, men individets generelle tendens til å stereotypifisere andre mennesker. De definerer stereotypi som et sett med assosiasjoner på bakgrunn av observert samvariasjon mellom mennesker og karaktertrekk. Denne samvariasjonen gir et rammeverk for å kategorisere mennesker med felles trekk gjennom individuelle psykologiske mekanismer dvs. dannelse av mønstre bestående av assosiasjoner (McGarty et al. 2002). Disse mønstrene har felles trekk med Bems sosialt betingete kognitive kjønsskjemaer. Den implisitte kunnskapen om stereotypene behøver ikke aktiveres samtidig, enkelte stereotyper aktiveres kanskje aldri. Det samme vil kunne gjelde for Bems sosiale kognitive kjønsskjema og kjønnsroller. I hvilken grad stereotypene aktiveres og gir utslag i atferd, er avhengig av situasjonen og de behovene det kognitive systemet har der og da for å kategorisere eller danne stereotyper (McGarty et al. 2002).

### **2.3.2 Kjønnssrolleidentitet formes i sosiale relasjoner**

Klart i tråd med Bem er 1980-årenes ideer om at sosialt kjønn ikke er en stabil personlig egenskap, men noe som kontinuerlig skapes og omskapes i sosiale prosesser. En sentral artikkel fra West og Zimmermann (1987) er: "The Doing of Gender". Den slår fast at sosialt kjønn er ikke noe man "er", men noe man "gjør". Med det menes at sosialt kjønn formes i det daglige ved hjelp av sosiale interaksjonsprosesser, som resulterer i maskuline

og feminine uttrykksformer mennesker i mellom. Teorien til West og Zimmermann (1987) om at sosialt kjønn "gjøres" gjennom daglige sosiale interaksjonsprosesser, bygger på en mer sosiologisk begrepsforståelse enn Bems psykososiale kjønnskjemateori gjør.

Sosiale kjønnsroller formes i interaksjon med andre og ved at man organiserer sin atferd i samsvar med egen oppfatning av sosialt kjønn, hevdet West & Zimmermann (1987). Andres atferd persiperes også ut fra egen oppfatning av sosialt kjønn og kjønnsforskjeller. Oppfatningen av sosialt kjønn foregår altså i lys av personens egne normative sett av holdninger bygget på erfaringer og aktiviteter som er passende for vedkommendes biologiske kjønnskategori. Kjønsrolleidentiteter uttrykkes slik individet antar det er akseptabelt i den gjeldende konteksten. Det fokuseres på hva det innebærer å være en kvinne eller en mann. Det å oppføre seg som en kvinne eller en mann er derfor en effekt av opplevelse i forskjellige sosiale situasjoner, og dette tydeliggjør en av de mest fundamentale samfunnsinndelingene som kjønn er (West & Zimmermann, 1987). Det å være kvinnelig eller mannlig leder vil ut fra dette, bestemmes av interaksjonen med andre og utøvelse av kjønnsrolleidentitetene vil kunne forandre seg ut fra situasjonen en er i.

West og Zimmermann (1987) åpner opp for å se kjønn som et sett av foreliggende kulturelle påbud som individet kontinuerlig må følge for å bli anerkjent som en tilregnelig person. Kjønsrolleidentitet kan derfor være noe enhver som ønsker sosial aksept er bundet til å etterleve i sin egen hverdagslige praksis. Dette perspektivet bidrar til å forstå hvordan mellommenneskelige relasjoner legitimerer og opprettholder hierarkiske strukturelle kjønnsrollerelasjoner i samfunnet. Det er et eksempel på en samhandlingsorientert analyse av hva kjønn betyr som er bundet opp i internaliserte forestillinger om kvinnelighet og mannlighet (West & Zimmermann, 1987).

"Doing gender"-perspektivet er videreført i dag i det som kalles myk sosialkonstruktivisme (Lorentzen & Mühleisen, 2006). Individet handler ut fra forventninger og normer, men normene betraktes ikke som noe individet internaliserer gjennom sosialiseringprosessen. I stedet vektlegges hvordan normene skapes ved å bli bekreftet, utfordret og reforhandlet der og da i samhandlingen mellom mennesker. En annen måte å si dette på er at normene på den ene siden formes av individene når de samhandler, samtidig som denne samhandlingen formes av normene. Sosialiseringen går altså to veier (Solbrække & Aarseth, 2006). Dette foregår altså ikke bare i oppveksten i familien, men også på arbeidsplasser. Forventninger til kjønnsrolleidentitet og kjønnsforskjeller skapes slik gjennom å "gjøre kjønn" gjennom organisasjonsmessig praksis og kjønnsordnende prosesser i bedrifter (Acker, 1992).

Alle typer organisasjoner er til daglig arenaer hvor leder og arbeidsgruppen interagerer på bakgrunn av stereotypiske og tradisjonelle oppfatninger av kjønn (Kanter, 1977; Goffmann, 1979; Acker, 1992; Morrison, 1992). En leder kan ha behov for å kjenne igjen omgivelsene for at interaksjon med omgivelsene skal ha mening. Det dreier seg altså om hva kvinnelige og mannlige ledere i utgangspunktet tror at de vet om hvordan andre medarbeidere forholder seg til seg selv og til andre mennesker (Fiske & Taylor, 1991). Den kvinnelige eller mannlige lederen vil med andre ord kunne se på og behandle andre kvinner og menn avhengig av hvilket kjønsskjema lederen operer etter. Lederens spesifikke atferd vil kunne ha innvirkning på klima i arbeidsgruppen i den ene eller den andre retningen (Yukl & Lepsinger, 2004). Maskulint og autoritært lederskap vil for eksempel kunne passivisere arbeidsgruppen ved at andre enn lederen selv ikke slipper til med sine synspunkter (Yukl, 2002). Et klima i en arbeidsgruppe vil på den måten kunne ha sammenheng med lederens kjønnsrolleidentitet.

### **2.3.3 Resultater fra empirisk forskning om kjønsskjema**

Bem utviklet et måleinstrument BSRI (Bem Sex Roles Inventory) for kategorisering av kvinners og menns kjønnsrolleidentitet (Bem, 1974; 1981). Bem operer med fire kjønnsrolleidentiteter og hadde to mål med sin empiriske forskning på kjønnstypifisering. Det ene var å vise at kjønnstypifiserte individer, dvs. de maskuline og feminine, engasjerer seg spontant i kjønsskjematiske prosesser i større grad enn ikke-typifiserte, dvs. de androgyne og udifferensierte, og at kjønsskjematiske prosesser ikke er et nødvendig eller et ønsket resultat av menneskelig utvikling. Det andre var å vise at individer som engasjerer seg sterkt i de kjønsskjematiske prosessene også engasjerer seg sterkt i å tilegne seg en kjønnsstereotypisk atferd. Bem hevdet blant annet at kjønnstypifiserte individer skiller seg fra andre ved at deres selvoppfatning om kulturell identitet og atferd er organisert på bakgrunn av biologisk kjønn mer enn andre dimensjoner. Dette gir seg utslag i at kjønnstypifiserte individer omkoder informasjonen etter hvilke assosiasjoner de har til biologisk kjønn. Dette gjøres hyppigere og raskere av de som er kjønnstypifiserte enn de som ikke er det (Bem 1974, 1981a, 1984). Laboratoriestudier av kvinner og menn har vist at personer med maskulin og feminin kjønnstypifisering kategoriserte andre som maskuline eller feminine, og at de gjør det raskere og sterkere enn hva ikke-kjønnstypifiserte personer gjør (Lippa, 1977; Deaux & Major, 1977; Bem, 1984). I et ledelsesperspektiv kan man ut

fra dette forvente at kjønntypifiserte ledere automatisk kategoriserer raskere enn andre og dermed låser sin oppfatning av og forventninger til andre. Mens androgyne ledere kan vise større fleksibilitet i forhold til andre.

Taylor & Falcone (1982) fant at kjønntypifiserte personer hadde større tilbøyelighet til å sammenveksle menn med menn og kvinner med kvinner dvs. innenfor de biologiske kjønnsgruppene enn på tvers av gruppene enn hva ikke-kjønntypifiserte hadde tilbøyelighet til. De fant at androgyne sammenvekslet kvinner med menn og menn med kvinner. Frable & Bem (1984) etterprøvde studien til Taylor & Falcone (1982) og fant det samme. I studien til Frable & Bem hørte 48 kvinnelige og 48 mannlige studenter på opptak av en diskusjon med tre menn og tre kvinner om ulike aspekt ved studentlivet. Studentene ble målt på hvor mange ganger de tilla menn sitater kvinner hadde kommet med, og tilla kvinner sitater menn hadde kommet med. Resultatet var at de kjønntypifiserte gjorde oftere feil når det gjaldt å sortere sitater fra diskusjonsdeltagere av motsatt biologisk kjønn enn hva de androgyne og udifferensierte gjorde. Kjønntypifiserte menn i studien gjorde feil ved at de sammenblandet hvilke kvinner som sa hva. Det samme gjaldt for kjønntypifiserte kvinner, de blandet sammen hvilke menn som hadde sagt hva. De androgyne, både kvinner og menn, blandet mellom hvem som hadde sagt feil innenfor hvert av kjønnene slik de kjønntypifiserte hadde gjort. I tillegg blandet de androgyne mellom kvinner og menn. De tilla en mann noe en kvinne hadde sagt og omvendt. Dette ble fortolket som at de kjønntypifiserte ikke klarte å skille de av motsatt kjønn fra hverandre fordi de synes de lignet på hverandre. De kjønntypifiserte så på de av motsatt kjønn som annerledes fra seg selv og som en samlet gruppe (Frable & Bem, 1984). Det er interessant at de kjønntypifiserte og ikke-kjønntypifiserte reagerte systematisk ulikt. Studien støttet dermed Bems (1981a) teori om kjønnskjema.

Dette kan indikere at lederes kjønntypifisering kan henge sammen med hvordan ledere relaterer seg til gruppe-medlemmer i arbeidsgruppen de leder. Kjønntypifiserte ledere vil ut fra Frable og Bem (1984), ha vanskelig for å differensiere gruppe-medlemmer av motsatt kjønn og ikke se deres individualitet og personlighet, mens de i større grad vil kunne gjøre det hos de av samme kjønn. Dette kan ha innvirkning på hvordan gruppe-medlemmenes individuelle egenskaper kan representere gruppens heterogenitet og som kan øke mulighet for innovasjon (Forsyth, 1999; Levi, 2001).

En annen studie har vist at kjønntypifiserte individer var mer motiverte til å unngå aktiviteter som var stereotypt upassende for deres biologiske kjønn enn ikke-kjønntypifiserte individer. De kjønntypifiserte hadde en atferd som organiserte

informasjon etter prinsippene at menn styrte etter maskuline prinsippper og kvinner etter feminine prinsipper. Mens de som var androgyne, ikke styrte etter disse samme prinsippene. De androgyne viste større fleksibilitet (Balz, 1996).

Andersen og Bem (1981) har testet teorien om at kjønntypifiserte individer tiltrekkes av kulturelle normative definisjoner knyttet til hva som gjelder det ene eller det andre biologiske kjønn. Hypotesen var at kjønntypifiserte ville være sterkt tiltrukket de spesifikke kjønnskulturelle maskuline og feminine definisjonene for fysisk attraksjon. De undersøkte om kjønntypifiserte var mer tilbøyelige enn androgyne til å skille mellom mennesker som er definert av de sosiale omgivelsene som fysisk attraktive og de som ikke er fysisk attraktive. Studien ble gjennomført ved at forsøkspersonene ble vist et bilde av den personen de snakket med i en telefonsamtale. Noen av personene på bildene var fysisk attraktive og noen ikke fysisk attraktive. Alle forsøkspersonene snakket med mennesker av begge biologiske kjønn. Samtalene varte i 8 minutter. Tre uavhengige personer hørte på hver av samtalene og rangerte forsøkspersonen på flere oppgitte dimensjoner. Resultatet var at de kjønntypifiserte var mer tilbøyelige enn de androgyne til å skille fysisk attraktive samtalepartnere fra fysisk lite attraktive. De kjønntypifiserte viste i stemme, ansiktsuttrykk og kroppsbevegelse mer entusiasme, innlevelse og interesse overfor de fysisk attraktive. De androgyne var nøytrale og objektive uavhengige av om de som de snakket med, var fysisk attraktive eller ikke. Det kan også nevnes at blant de kjønntypifiserte var det tydeligst skille mellom fysisk attraktive og fysisk lite attraktive når det gjaldt dem av motsatt kjønn (Andersen & Bem, 1981).

Andre studier har vist at androgyne individer er mer tilbøyelige enn kjønntypifiserte individer, til å regulere og tilpasse sin atferd i forhold til situasjonen de er i til enhver tid (Bem, 1984; Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000). Dette kan bety at en kjønntypifisert feminin leder vil søke å unngå å ha en stereotyp autoritær og maskulin lederatferd i arbeidsgruppen. Mens en androgyn leder som har både feminine og maskuline trekk, vil kunne veksle mellom en dominerende og en relasjonell feminin lederstil (Morris, 1987). Dette ble bekreftet av Lindsey og Zakahi (1998) som undersøkte hvordan kvinner og menn ble persipert gjennom interaksjon. De fant at kvinner og menn som fulgte det tradisjonelle dvs. var kjønntypifisert i tråd med eget biologisk kjønn, også tolket alle andre ut fra en tradisjonell forestilling om fordelingen av kjønnsrolleidentitet og biologisk kjønn. De anså menn som stilte spørsmål som mer sosialt aktive enn kvinner som stilte spørsmål, og kvinner som snakket om seg selv som mer kompetente enn kvinner som ikke omtalte seg selv. Kvinner ble sett på som mer kompetente når de snakket om seg selv enn når de stilte

spørsmål. De som ikke var kjønntypifiserte, androgyne, var mer nøytrale og ikke så raske til å kategorisere andre på bakgrunn av biologisk kjønn (Lindsey & Zakahi, 1998).

Bem (1981b) testet ut om kjønntypifiserte personer besluttet raskere enn andre hvilke personlige attributter som passet til å beskrive dem selv og hvilke som ikke gjorde det. 48 kvinnelige og 48 mannlige studenter ble testet på hvor lang tid de brukte på å indikere om hver av de 60 egenskapene de ble presentert for fra BSRI, beskrev dem selv eller ikke. Resultatene bekreftet at de kjønntypifiserte studentene var raskere enn de androgyne og udifferensierte i å akseptere eller avvise egenskapene. Bem forklarte dette med at de kjønntypifiserte maskuline eller feminine ikke tok seg tid til å gå gjennom en tidkrevende prosess for å få frem bevis fra hukommelsen og så bedømme om beviset kunne være en bekreftelse eller ikke. Det er denne skjemaprosessen ikke-kjønntypifiserte individer bruker mer tid på hevdet Bem (1981b).

I en annen studie fikk 48 kvinnelige og 48 mannlige studenter oppgitt 61 ord. Det var maskuline ord (som guttenavn, gorilla og bukser), feminine ord (som jentenavn, sommerfugl og bikini) og nøytrale ord (som maur og stepping). Studentene ble så bedt om å skrive ned ordene de kom på i den rekkefølgen de husket dem og så sortere dem. Deltagerne var typifisert på forhånd ved hjelp av BSRI. Resultatet var at de kjønntypifiserte deltagerne klassifiserte ord ut fra om ordene kunne oppfattes som maskuline eller feminine. De androgyne klassifiserte ordene ut fra andre mer varierte mønstre (Bem 1981b).

To studier foretatt av Lipppa (1977, 1983) støttet resultatene til Bem (1981b) ovenfor. I disse studiene ble håndtegninger kategorisert av kjønntypifiserte og ikke-kjønntypifiserte til å passe til kategoriene kvinnelige eller mannlige. Resultatet var entydig. De androgyne og udifferensierte var nøytrale og klassifiserte tegningene som å være usikre på om de var kvinnelige eller mannlige, mens de feminine og maskuline raskt klassifiserte tegningene som å være enten kvinnelige og mannlige (Lippa, 1977, 1983).

Det synes altså klart fra alle disse undersøkelsene at kjønntypifisering påvirker individers oppfatning av kategorisering av andre. Dette vil sannsynligvis også påvirke hvordan de relaterer seg til og handler overfor andre (Bem, 1981).

Måleinstrumentet BSRI er også brukt til å undersøke aspekter rundt ledelse og grupper. Powell og Butterfield (1989) ba 199 studenter å uttrykke om de oppfattet en "god leder" som maskulin, feminin eller androgyn. Resultatet var at en "god leder" ble forbundet med maskulinitet. Både kvinnelige og mannlige studenter rangerte en maskulin leder som en "god leder" og bedre enn en androgyn eller feminin leder. Burke (1994) undersøkte 71 kvinnelige og 123 mannlige økonomistudenters holdning til kvinnelige ledere. Han benyttet



BSRI på studentene og fant at maskuline kjønntypifiserte kvinner og menn var de som var mest negative til kvinner som ledere. Bursik (1995) fant gjennom å benytte BSRI på 209 studenter av begge kjønn at de som stilte størst krav til effektivitet i arbeidet og til egen utvikling, var de som var androgyne. Studien viste også at maskuline kvinner stilte større krav til seg selv enn til feminine kvinner (Bursik, 1995).

BSRI har også blitt brukt i senere studier. Dennis og Kunkel (2004) undersøkte hvilket biologisk kjønn som egnet seg best i toppledelse. De benyttet BSRI på 220 personer, 125 kvinner og 95 menn. Det de fant at de kjønntypifiserte feminine, både kvinner og menn mente at både kvinner og menn kunne bli toppledere. Kjønntypifisering spilte med andre ord en rolle. Det kan innebære at lederes kjønnsrolleidentitet kan ha sammenheng med synet på andres muligheter og begrensninger. I en studie av Hirschy og Morris (2002) ble BSRI benyttet på 163 studenter og det ble påvist sammenheng mellom effektivitet, selvrespekt og kjønntypifisering. Personer med maskulin kjønntype skåret høyest på effektivitet og selvrespekt i forhold til feminine og androgyne. Femininitet hadde ingen sammenheng med selvledelse og selvrespekt (Hirschy & Morris, 2002). Gruppeinnovasjon er knyttet til selvledelse og ledelse av effektivitet. Dette kan bety at type kjønnsrolleidentitet vil kunne spille en rolle i organisasjoner med behov for innovasjon (Forsyth, 1999; Yukl, 2002; Northouse, 2004).

Harrington og Andersen (1980) undersøkte 85 kvinnelige studenter og 105 mannlige studenter ved hjelp av BSRI og fant at maskuline og androgyne skåret høyere på kreativitet enn feminine og udifferensierte. Choi (2004) kjørte BSRI på 215 studenter og undersøke sammenhengen mellom maskulinitet, femininitet, androgynitet og egen oppfatning av effektivitet på tre områder; generelt sett, knyttet til akademiske oppgaver og til det å delta på kurs. Resultatene viste at de som var skåret som maskuline og androgyne oppga at de var mer effektive enn de som var skåret som feminine og udifferensierte (Choi, 2004). En annen studie viste at androgyne personer var positivt assosiert med kreativitet og produktivitet, sterkere enn hva maskuline, feminine og udifferensierte personer var (Hittner & Daniels, 2002).

#### **2.3.4 Betraktninger om studier som har benyttet BSRI**

Flere av de tidligste studiene med BSRI ble gjennomført av Bem selv, enten alene eller i samarbeid med andre. Studiene det er vist til ovenfor er hentet fra et vidt tidsspenn fra da

måleinstrumentet BSRI var nylansert og frem til i dag. BSRI er benyttet ikke bare i psykologi, sosialpsykologi og sosiologi, men også i fagområdene sosialmedisin og sexologi (Almås & Benestad, 1997). Felles trekk ved studiene er at de har gode og gjennomtenkte design, er godt beskrevet i ulike bidrag og virker etterprøvbare, noe som konkret også er gjort av flere (Bem, 1984; Powell & Butterfield, 1989). BSRI er godt dokumentert med hensyn til teoriutvikling, og beskrivelser av måleinstrumentet gjør at det er enkelt å ta i bruk.

I alle studiene ovenfor finner en forskjeller ut fra om en person er kjønnstypifisert eller ikke. Et problem er det imidlertid at Bems studier fremstår som ukritiske i forhold til hvem som har svart. Med få unntak er samtlige studier gjennomført som laboratorieforsøk og oftest i undervisningssituasjoner. Det innebærer at informantene kan ha vært unge studenter og uten erfaring verken som ledere, som foreldre eller med lang livserfaring generelt. Instruksjonene som er gitt muntlig, kan dessuten ha variert. Å benytte elektroniske undersøkelser som i dag er tilgjengelig, vil kunne redusere ulike instruksjoner ved administrering av BSRI som en feilkilde.

BSRI er en modell eller en indikator som kan fange opp ledes trekk eller væremåter som stereotypisk ansees for maskuline og feminine. BSRI evner i tillegg å fange opp kompleksitet og differensiering med hensyn til kjønnskarakteristika som androgynitet og udiffereinsierte og kjønnstypifisering på tvers av biologisk kjønn. Dette er relevant i forhold til å forstå fenomenet kjønn i dagens sammensatte differensierte norske arbeidsliv der ledes kjønnsrolleidentiteter kan synes utydelige (Solbrække & Aarseth, 2006). BSRI fremstår som et kritisert og derfor også godt dokumentert måleinstrument. Det er lett tilgjengelig og det er i bruk i dag innenfor en rekke fagretninger. Disse betraktningene sammen med mulighetene for å bruke BSRI i elektroniske innsamlinger av data hos en stor gruppe ledere, gjorde at BSRI er benyttet i denne avhandlingen for å operasjonalisere kjønnsrolleidentitet som en del av kjønnsperspektivet. Det ga en mulighet for å teste hvordan ledes kjønnstypifisering eller ikke-kjønnstypifisering kunne henge sammen med oppfatningen av deres egen innovasjonsledelse. Operasjonaliseringen av kjønnsrolleidentitet omhandler maskulinitet, femininitet, androgynitet og udiffereinsierte og BSRI er nærmere utredet og beskrevet i kapittel 5. Skåringsprosedyren for BSRI er gjengitt i kapittel 7 som omhandler dataanalysen og resultatene.

I studiene gjengitt ovenfor ligger Bems kognitive kjønnsskjema implisitt ved at målingene er gjort gjennom BSRI. Det synes betydningsfullt å undersøke sammenhengen mellom ledes kjønnsrolleidentitet i forhold til deres fasiliteringsevne og

innovasjonsklima i arbeidsgrupper i denne avhandlingen. Forskingen til Bem og resultatene fra andre studier kan tyde på at androgyne ledere har bedre forutsetninger enn kjønntypifiserte, for å fasilitere frem et godt innovasjonsklima i arbeidsgruppen de leder. På bakgrunn av disse kan en forvente at androgyne ledere vil være fleksible samt tolerere og akseptere gruppemedlemmene for deres særegenheter uten å forvente et kjønns spesifikt atferdsmønster. En androgyn leder vil trolig kunne utvikle andre ut fra deres spesielle behov, og forholde seg nøytralt og slippe gruppemedlemmenes synspunkter frem slik at gruppen får belyst saker fra ulike sider. En maskulin leder vil trolig kunne være raskere med å låse seg i forhold til hvordan andre gruppemedlemmer er og hva de andre kommer til å bidra med.

Dannelse av en persons kjønnskjema og kjønnsrolleidentitet styres av de forventninger hun eller han tror andre har (Bem, 1981a). Inspirert av Bem kan en forsøksvis si at de stereotypiske kjønnsforskjellene som samfunnet generelt sett oppfatter som kjønnsforskjeller mellom kvinner og menn, ikke er "virkelige" biologiske kjønnsforskjeller. De er egentlig kjønnsstypeskjeller mellom kjønntypifiserte menn og kvinner. Dette åpner opp for et annet og bredere type kjønns mangfold enn forskjeller mellom kvinner og menn. Det har lenge vært vanlig å interessere seg for hvordan kvinner og menn gjerne følger noen bestemte stereotypiske mønstre. Menn velger å bli ingeniører fordi de ønsker å bli oppfattet utvetydig som menn, og kvinner velger å bli sykepleiere for å bli oppfattet som kvinne (Solbrække & Aarseth, 2006). Men det kan være at å studere kjønnsrolleidentiteter knyttet til kvinners og menns valg vil åpne opp flere fasetter. Muligheten til å operasjonalisere kjønnsrolleidentitet gjennom å bruke BSRI gjør det mulig å undersøke et kjønns perspektiv på innovasjonsledelse som utvider den tradisjonelle dikotomiserte og biologiske tilnærmingen til kjønn. Lite av ledelsesforskningen i Norge har tidligere vært orientert mot Bems fire kjønnsrolleidentiteter. BSRI representerer en systematikk gjennom psykososiometriske målinger som gjør det til et velegnet måleinstrument i bruk i kvantitative metoder. Kalkuleringene av ledernes skåringer er enkle å foreta og gjør at lederne kategoriserer seg selv uten å vite det.

### **2.3.5 Forståelse av et kjønns perspektiv i forskningsspørsmålet**

Ledelsesforskningen generelt står overfor en diskusjon om hvordan et kjønns perspektiv skal konseptualiseres. Det er i det ovenstående argumentert for at biologisk kjønn, holdninger til likestilling og kjønnsrolleidentitet til sammen danner et hensiktsmessig kjønns perspektiv og

er representativt for fagfeltet kjønn og ledelse. Kombinasjonen av disse tre konseptene er aktuell, relevant og vitenskapelig forsvarlig slik at de bidrar til å belyse sammenhenger til dagens ledes oppfatning av egen innovasjonsledelse. Sammenhengene til innovasjonsledelse utdypes i kapitlet om hypoteser.

På bakgrunn av argumentasjonen ovenfor kan det være nødvendig å klargjøre følgende. Når det videre i avhandlingen snakkes om feminin, maskulin, udiffereinsierte og androgyn dreier det seg om den psykososiale kjønnsrolleidentiteten kvinner og menn kan inneha. Kjønnsrolleidentifisering henviser til måter å lære de sosialt aksepterte kjønnskarakteristika på. Når det henvises til kvinnelig leder henvises det til en leder som biologisk er født som kvinne. Når det henvises til en mannlig leder er det en leder født biologisk som mann.

Det er kjønnsperspektivet slik det frem til nå er definert i tre konsept, som brukes i forskningsspørsmålet og hypotesene for å se hvordan kjønnsperspektivet relaterer seg til innovasjonsledelse. Når det er sagt er det allment kjent at ledes operative hverdag henger sammen med det organisasjonshierarkiet de befinner seg (Mintzberg, 1989). Den hierarkiske konteksten kan ha sammenheng med hvordan de kommuniserer i organisasjonen og er som innovasjonsledere. Teorien om glasstaket omhandler plassering av kvinner og menn i en hierarkisk organisasjonsstruktur. Denne teorien kan være sentral for utfylle et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse. I det følgende utredes teorien om glasstaket slik den kan relateres til innovasjonsledelse.

## **2.4 Hierarki, kjønn og innovasjonsledelse**

Hensikten med en organisasjonsstruktur er å påvirke atferd i en spesiell retning og er den konteksten ledere operer i. En organisasjonsstruktur skaper fokus og begrensninger for hva enkelte skal ha ansvar for. Alle ansatte skal ikke utføre alle mulige oppgaver. En organisasjonsstruktur er ment å skape stabilitet og koordinering. En pyramidal organisasjonsstruktur er velegnet for organisasjoner med et behov for overordnet styring og kontroll. I en bedrift organisert som et hierarki foregår kontroll ovenfra og nedover og mye detaljert planlegging. Beslutningsprosessene er standardiserte og formaliserte (Mintzberg, 1973, 1989). Mintzberg (1989) argumenterer for at hierarkisk organisering er en

dysfunksjonell innovativ konfigurasjon. Et hierarki har en skarp arbeidsinndeling innrettet på prestasjon og produksjon og det påvirker innovative prosesser fordi linjeinndelingene lager rigide og statiske kommunikasjonsstrukturer. Innovative prosesser krever fri flyt av kommunikasjon (Mintzberg, 1989).

En *topplinjeledelse* sitter på mer variert informasjon enn hva ledere nedover i hierarkiet gjør. De er kjent med å ta visjonære, overordnede og strategiske beslutninger ut fra en rekke beslutningskriterier og handlingsalternativ. I praksis kan en si at toppledere er opptatt av innovasjon på bakgrunn av sitt mandat, som dreier seg om å styre hele organisasjonen (Yukl, 2002). Det dreier seg om å tjene penger og å bidra til økonomisk vekst, medvirke til å skape arbeidsplasser og definere hvilken samfunnsmessig funksjon organisasjonen skal fylle. Det kan i praksis dreie seg om oppkjøp av bedrifter eller salg av deler av organisasjonen, overvåking av konkurrentenes markedsandeler og det å legge strategier for nye type inntektsstrømmer. Toppledere tar beslutninger på bakgrunn av relasjon til markedet, konkurrenter, myndigheter, alliansepartnere og underleverandører (Martinsen, 2001; Rost, 1998).

*Mellomlinjeledere* kan ha behov for innovasjon av en annen natur enn toppledere. Det handler om hvordan drive og lede avdelinger og mennesker i organisasjonen på best mulig måte for å oppfylle organisasjonens strategier. Spørsmål som krever innovative svar kan være knyttet til omorganisering, nye produksjonsmåter, måter å markedsføre på og endring av kommunikasjonskulturer.

*Linjeledere på lavere nivå* kan i større grad være opptatt av å finne innovative løsninger på en operativ hverdag knyttet direkte til produksjon, kundekontakt eller konflikt mellom medarbeidere. Teamledere og førstelinjeledere tar ofte beslutninger knyttet til operativ utvikling, administrasjon, salg eller til kundeservice (Rost, 1998; Martinsen, 2001). Det gjør at innovasjonsbehovet som ledere på lavt nivå har, kan være like sterkt som på høyt nivå, men er av en annen art enn hva toppledere har. Å jobbe innovativt på flere plan og ikke bare på toppledernivå i en organisasjon er derfor hensiktsmessig for å dekke det totale behovet for innovasjon. Lederne på disse tre nivåene kan ha ulike praksiser og oppfatninger om hvordan ledelse skal utøves (Hernes & Koefod, 2007; Yukl & Lepsinger, 2004).

En velfungerende innovativ organisasjon har behov for en konfigurasjon som er i stand til å sammenstille heterogen og multidisiplinær kompetanse som kommuniserer og beslutter i fleksible og uformelle team (Mintzberg, 1989; Forsyth, 1999). En innovativ organisasjon, sier Mintzberg, må evne å trekke ut potensialet og ressursene av den til enhver tid eksisterende forskjellige kompetansen i organisasjonen (Mintzberg, 1989). Mintzberg

uttrykker at en kilde til ineffektivitet knyttet til å innovere er ubalanse og rangering av kompetente medarbeidere. Kvinnelige og mannlige ledere kan ha både lik og ulik kompetanse og ressurser i en organisasjon (Thomas & Ely, 2001; Kvande, 2007). I Norge er det påvist ubalanse ved at mannlige og kvinnelige ledere systematisk er asymmetrisk fordelt i organisasjonshierarkiet i privat sektor (Kvålshaugen, 2001; Richardsen & Traavik, 2004).

Teorien om glasstaket beskriver sosiologisk hvordan kvinner hindres i vertikal karrieremobilitet til toppledernivået i hierarkiske organisasjonsstrukturer (Acker, 1992; Drake & Solberg, 1995), og slike sammenhenger kan være relevante å kartlegge for tilfredsstillende å kunne utrede et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse. Det kan virke rimelig å anta at den hierarkiske betingete fordelingen av kvinner og menn i Norge kan virke dysfunksjonell i forhold til effektiv innovasjonsledelse. Ut fra et ressursargument (Kvande & Rasmussen, 1991) kan det være ineffektivt at kompetente kvinner med høye kvalifikasjoner og høy kompensasjon ikke sitter der beslutninger tas i bedrifter med behov for innovasjonsledelse, enten det er i topp-, mellomledelse eller ledelse på lavere nivå (Forsyth, 1999; Thomas & Ely, 2001).

#### **2.4.1 Teorien om glasstaket som en kjønnsrangerende prosess**

Teorien om glasstaket betegner de situasjonene som usynlig hindrer en kvalifisert person fra å ta lederansvar på nivået over mellomledernivået i en hierarkisk organisasjon. Det usynlige hinderet gjelder for personer som tilhører minoriteter i organisasjonen. Det dreier seg om forhold som kjønn, alder, funksjonshemming, rase, seksuell legning, religion eller etnisk tilhørighet. De situasjonene som forhindrer personen i å ta topplederansvar kan ofte foregå internt i organisasjonen. De organisatoriske mekanismene som fungerer som barrierer, er usynlige og derav metaforen glasstaket (Morrisson, 1987; Schreiber & Morrisson, 1993).

”The Glass Ceiling Commision” opprettet i 1991, kom frem til at kvinner som minoritet treffer glasstaket rett over mellomledernivået (Smith, 2000). Når kvinnene kommer dit, hindres de i videre avansement. Hindringene er usynlige i den forstand at de ikke eksplisitt kommer til uttrykk. Det usynlige refererer til diskrepansen mellom hva som er politisk korrekt og formelt sies, og hva som egentlig gjøres og tenkes (Kanter, 1977; Kvande & Rasmussen, 1991; Drake & Solberg, 1995). Det er trolig få ledere som for eksempel uttrykker åpent: ”Kvinner har ikke naturlige lederegenskaper. Du som kvinne vil derfor ikke beherske et topplederansvar”. Et avslag på en kvinnes søknad på topplederjobben kan komme frem som ”Den mannlige kandidaten kommuniserte med tyngde og overbevisning og er godt

kvalifisert”. Denne beslutningen kan treffes ut fra en kravspesifikasjon som ikke eksplisitt sier at personen må kommunisere med tyngde og overbevisning. Det er en implisitt, subjektiv og subtil oppfatning om at den type kommunikasjon er nødvendig for å fylle en direktørrolle som ubevisst kan ligge i hodet til den som rekrutterer. Kvinner tillegges fra rekruttererens side ikke den type kommunikasjon sånn uten videre og handler om ubevisste holdninger (Kanter, 1977).

Bedriftslederes respons på klager til likestillingsombudet fra kvinner som ikke ble ansatt, inneholder ofte uklare begrunnelser. Mannlige søkere har blitt foretrukket fremfor like eller bedre kvalifiserte kvinnelige søkere fordi mennenes personlige egenskaper vurderes som best. Begrunnelsene fra arbeidsgiveren kan være at menn representerer ”kontinuitet” eller en ”fornyelse”, og ofte vurderes de kvinnelige søkerne som ”uegnet” (Skjeie & Teigen, 2003). Gitter og Scheuer (1997) fant at de usynlige mekanismene dreide seg om at kvinner i jobbintervjusituasjoner ble stilt spørsmål på en annen måte enn menn. Dette gjaldt på områder som barn og familie og det slo negativt ut for kvinner i forhold til menn. Mennene ble i større grad ”bombardert med spørsmål” og ble i større grad behandlet som likeverdige partnere i intervjusamtalen enn kvinnene.

Teorien om glasstaket oppstod i USA og ble første gang tatt i bruk i 1979 av to ansatte i Hewlett Packard, Kathrine Lawrence og Marianne Schreiber. De hevdet at kvinner så ut til å treffe et punkt i sin karriere der det virket umulig å komme videre. Teorien ble også referert til i en artikkel om amerikanske kvinners usynlige avansementsbarrierer ”The glass ceiling” i Wall Street Journal 24. mars i 1986 av Carol Hymowitz og Timothy Schellhardt.

Felicia Schwartz (1989) beskrev glasstakets mekanismer i en kontroversiell artikkel der hun hevdet at bedrifter anså det som mer kostbart å ansette kvinner enn menn på grunn av fravær ved svangerskap og barnefødsler. Det ble antydning to typer yrkesaktive kvinner, de typiske karrierefokuserte kvinnene som anså familie som sekundært, og de typiske familiefokuserte kvinnene som anså jobbkarrieren som sekundær. For den sistnevnte gruppen innebar ikke bedriften et klart karrierealternativ, i motsetning til den første karrieregruppen. Schwartz (1989) hevdet at det var bedriftens indre sett med verdier som bestemte at de familiefokuserte kvinnene ikke hadde samme potensial som de førstnevnte. Hun hevdet at det var lønnsomt for forretningen å fremme karrierekvinnenes muligheter og oppfordret bedriftsledere til å fjerne barrierene som forhindret karrierekvinnene i å produsere effektivt og å gjøre karriere.

Schwartz (1989) satte fingeren på det usagte, og artikkelen bidro til debatt og generell bevisstgjøring rundt kvinners potensial. Artikkelen bekreftet på sett og vis mannlige lederes

holdninger til at kvinner ikke kunne ta ansvar på lik linje med menn dersom de hadde små barn. Artikkelen ble kritisert for at den ikke tok høyde for at mange kvinner skifter karrierefokus underveis etter at barna har blitt større (Reimer, 2009).

Ann Morrissons bidrag til glasstaksfenomenet (1987) har i stor grad handlet om å utvikle tiltak for å implementere kjønnsmangfold i organisasjoner. Hun har på bakgrunn av studier om "best practices" utarbeidet analyseverktøy som kan benyttes i bedrifter som vil bedre kjønnsbalansen. Morrisson har formalisert og teoretisert tiltak for å fjerne hindringene for minoriteter og ikke minst gjort teorien om glasstaket til et kjent begrep innen organisasjonsteori. Morrisson (1987) fant at det ikke var noen magisk oppskrift. Hun fant frem til en ti punkts liste som blant annet dreide seg om at toppledelsen må inkluderes i arbeidet med mangfold, at kriteriene for lederavansement må utvides, at organisasjonen må ha et bevisst forhold til familiepolitikk og at det må stilles ekstra krav til mellomledernivået fordi det er der de sterkeste hindringene ligger (Morrisson, 1987).

Teorien om glasstaket ble gjennom 1990-årene et populært begrep i norsk næringsliv og brukes og forstås noe ulikt. Ledere og andre praktikere i arbeidslivet samt pressen bruker metaforen ofte konkret ved å si at det betegner menns systematiske diskriminering av kvinner ved å vise til konkrete demografiske statistikker. Forskere og andre spesielt interesserte viser ofte til en dypere forståelse og beskriver hvordan subtile dyptgående prosesser i en organisasjon utgjør hindringer. Teorien om glasstaket kan utdypende forstås som en del av en organisasjonell praksis. Denne praksisen er definert av Joan Acker (1989, 1992) som interne kjønnsordnende prosesser i organisasjonen. Hun kritiserte tradisjonelle organisasjonsteoretikere for ikke å integrere et kjønnsperspektiv i design, fokus og analysemetoder. Så lenge det er mennesker med relasjoner til hverandre som leder, organiserer og kontrollerer er det vanskelig å komme utenom betydningen av kjønn, hevdet hun. Hun uttrykte at den absolutte kjønnsnøytrale organisasjonen har så langt i historien ikke sett dagens lys (Acker, 1989, 1992). I sitt forsøk på å "kjenne" organisasjonsteori støtter Acker seg til West og Zimmermann (1987) og deres definisjon av sosialt kjønn som sosialt produserte mønstre som skiller kvinnelig fra mannlig og maskulin fra feminin. Sosiale kjønnsmønstre skapes gjennom daglig deltagelse i relasjoner på arbeidsplassen. Mønstrene uttrykker underordning av kvinner i forhold til menn og kan ligge dypt skjult i de organisatoriske prosessene og er ofte vanskelige å få øye på. De kjønnsordnende prosessene som forårsaker mønstrene for underordningen, kan se tilsynelatende kjønnsnøytrale ut (Acker, 1989). Acker (1992) bidrar til å utdype teorien til West og Zimmermann (1987) om "å gjøre kjønn" i organisasjonsmessig praksis. Hun viser hvordan de kjønnsordnende prosessene kan



forklare det usynlige glasstaket og bidrar til å forstå hvordan kjønnsregimet i en hierarkisk organisasjon er skjult og tilslørt. Det er dette abstrakte og subtile preget som gjør at kjønnede organisatoriske prosesser er vanskelige å få opp til den synlige overflaten (Acker, 1992).

Det er fem sett av kjønnsordnende prosesser som foregår i en hierarkisk organisasjon, i følge Acker (1992). Den første dreier seg om *usynlig og ubevisst produksjon av kjønnsmønstre* som resulterer i en rangering av kvinner under menn i ulike jobbtyper, lønssystemer og posisjoner. Det er lederes persepsjon av denne inndelingen som gjør at kjønnsforskjellene gjenskapes, for eksempel ved rekruttering. Det kan dreie seg om lederes holdninger.

Den andre kjønnsordnende prosessen dreier seg om å *skape symboler* som rettferdiggjør og forklarer kjønnsinndelingen. Disse symbolene knyttes ofte til seksualitet og kan komme til uttrykk gjennom språk, ideologi eller klesdrakt. En mannlig toppleder er alltid sterk, besluttsom, rasjonell og kommuniserer ofte forførende, hevder Acker (1992). Denne maskuline seksualiteten brukes også for å beskrive bedriftskulturer som for eksempel aggressive, offensive, målrettete og konkurranseorienterte. Det er sjelden at bedrifter karakteriseres med feminine metaforer som inkluderende, følsomme eller støttende. De maskuline uttrykkene produseres av medarbeidere selv i deres bestrebelser for å bygge organisasjonskulturer som skal bidra til konkurransemessig økonomisk suksess (Acker, 1992). Det tredje settet med kjønnsordnende prosesser, i følge Acker (1992) er *interaksjonen* mellom kvinner og menn, menn i mellom og kvinner imellom. Interaksjonen foregår mellom overordnende og underordnende, mellom medarbeidere, mellom kunder og medarbeidere eller med andre samarbeidspartnere. Det er i disse interaksjonene i dagligdagse møter som iscenesetter dominans, skaper allianser eller eksklusjoner og som til slutt resulterer i kjønnsrangeringer. Det kan komme til uttrykk gjennom samtalemønstre. Dette foregår på ulike nivåer i organisasjonen, det utvikles føringer for hvordan kjønn skal uttrykkes hvordan det skapes og hvordan det blir bekreftet (Acker, 1992).

Den fjerde kjønnsordnende prosessen dreier seg om det *interne mentale arbeidet* i hvert enkelt individet når hun eller han samvittighetsfullt skaper egen forståelse av organisasjonens kjønnede arbeidsstruktur og fortolker muligheter og krav til kjønnspassende atferd og holdninger. Dette dreier seg om hvordan en kan skape seg selv som en kjønnnet person og skjule uakseptable aspekt. Slikt internt mentalt arbeid bidrar til å reproducere inndelingene, holdningene til og uttrykkene for kjønn. Både kvinner og menn deltar i dette tilpassningsarbeidet (Acker, 1992). Den femte prosessen handler om hvordan det *sosiale*

*kjønn*et inngår i de grunnleggende prosessene som konstituerer alle samfunnsmessige forhold og roller. Denne prosessen er både symbolsk og materiell (Acker, 1992).

Acker (1989) skisserer at maskulinitet rangerer over femininitet, men fremstillingen av de kjønnsordnende prosessene forenkles ofte ved at de i hovedsak dreier seg om at kvinner underordnes menn. Det tas i liten grad høyde for de ulike mulige kombinasjonene av biologisk kjønn og kjønnsrolleidentitet. På den annen side tangerer Acker (1989) teorien til Bem (1981) om dannelse av kjønsskjema, da hun tar opp betydningen av menneskelig interaksjon for de kjønnsordnende prosessene. Bems kjønnsrolleindeks med bakenforliggende kognitiv-, lærings- og utviklingsteorier kan gi Ackers sosiologiske teori om de organisatoriske prosessene en dypere sosialpsykologisk forståelse og rammeverk. En analyse av kjønnsstypifiserte og ikke-kjønnsstypifiserte kvinner og menn kan trolig øke innsikten i Ackers (1989, 1992) tenkning om usynlige mekanismer som produserer kvinners rangering under menn i hierarkiske organisasjoner.

For mange er maskulinitet og det å komme opp i toppledelse sterkt relatert (Yukl, 2002; Acker, 1992). Å undersøke kjønnsrolleidentitets sammenheng til den kontekstuelle organisasjonsstrukturen, kan i utgangspunktet være å bevege seg på dypt vann. En psykometrisk sosialpsykologisk måling av menneskeatferd korrelert med en hierarkisk rangering av mennesker i form at organisasjonskart, kan være en metodisk utfordring. Bem har ikke i noen av sine studier koblet kjønnsrolleidentitet og organisasjonshierarki sammen. Ei heller har teoretikerne bak teorien om glasstaket systematisk kartlagt fordelinger av kjønnsrolleidentitet hos toppledere. Det er heller ikke gjort sammenligninger mellom topplederes kjønnsrolleidentiteter og identitetene til ledere på lavere nivåer. Dette kan gi verdifull innsikt i hvordan topplederes kjønnsrolleidentitet varierer i forhold til andre ledere i vertikal linjeledelse. Det vil være av interesse å belyse disse sammenhengene empirisk i norske bedrifter.

#### **2.4.2 Patriarkalske organisasjoner**

Implisitt i de kjønnsordnende prosessene ligger en forståelse av patriarkalske organisasjonsformer (Collinson & Hearn, 1996). Den klassiske sosialvitenskapelige definisjonen går tilbake til Weber (1978) og til Freud (1938), der patriarken er en mann som gjennom sin autoritet troner på toppen av hierarkiske strukturer i sosiale familiesystemer. Som husholdets overhode dominerer han yngre menn, kvinner og barn.

Patriarkatteorien stod sentralt i den kritiske feministiske samfunnsforskningen som vokste frem på begynnelsen av 1970-tallet. Feministisk teori løftet det klassiske patriarkatbegrepet utenfor hjemmets private arena og gjorde begrepet universelt dvs. som en betegnelse på menns systematiske utøvelse av makt over kvinner i samfunnet. Begrepet ble teoretisert ved et system der menn dominerer, undertrykker og utnytter kvinner i tillegg til andre menn under seg i hierarkiet og der maskulinitet rangeres over femininitet (Acker, 1989; Pleck, 1989).

Patriarkatet ble av enkelte forskere koblet til kapitalisme som system. Både det patriarkalske og det kapitalistiske systemet strukturerer kjønnsrelasjonene og undertrykking av kvinner. Denne struktureringen skjer både gjennom de økonomisk produktive systemene og i de reproduktive systemene (Hartmann, 1981). Hartmann (1981) forstår patriarkatet som sosiale hierarkiske relasjoner menn i mellom, der menn står solidariske med hverandre og at det setter dem i stand til å dominere kvinner. Menn klarer å ekskludere kvinner fra de gode toppjobbene, fordi de er bedre organisert enn kvinner, hevder Hartmann (1976).

Det utviklet seg etter hvert en kritikk fra kjønnsforskere mot teorier om det kapitalistiske patriarkatet, som uttrykte at det var statisk og ikke ga rom for individualisme og endring. Den overså kvinners kapasitet som sosiale aktører og gjorde dem til ofre (Acker, 1989). Patriarkatbegrepet var sterkt relatert til maktforståelse knyttet til kjønn, noe kjønnsforskerne var opptatt av. Det kan være årsaken til at utviklingen av ulike kjønnsystemer bygger videre på patriarkalsk teori (Kvande & Rasmussen, 1991). I løpet av åttiårene kom teorien om kjønnsmaktsystem (Hirdmann 1988). Acker (1989) argumenterer for at patriarkatet utviklet seg til å bli et kjønnsmaktsystem som var en strukturell, relasjonell og symbolsk differensiering mellom kvinner og menn. Fra å spørre om hvordan kvinneundertrykkingen produseres, opprettholdes og forandres, spørres det om hvordan kjønn er en integrert del av prosesser og strukturer som tidligere ble oppfattet som kjønnsnøytrale (Acker, 1989; Kvande & Rasmussen, 1991). Teorien om kjønnsmaktsystemet gjør det mulig å tenke seg mannsdominans og kvinneundertrykking som bestående av svært mange ulike deler og prosesser (Kvande & Rasmussen, 1991). Hirdmann (1988) hevdet at menneskene blir kvinner og menn gjennom kulturell overlevering, integrering i sosiale institusjoner og sosialisering. Kvinnene er i disse systemene handlende subjekter som er integrert i systemet (Kvande & Rasmussen, 1991).

Andre hevder at patriarkatet har hatt større betydning som et politisk begrep enn som analytisk begrep og at det burde reserveres for det klassiske patriarkatet som referer til en bestemt historisk form for mannlig dominans (Ellingsæter, 2004). Patriarkatteorien

overvurderer menns makt og undervurderer kvinners makt, hevdet Duncan (1995). Collinson & Hearn (1996) sier seg enig i at patriarkatet i dag ikke er en konsis analytisk term, men en sentral metafor som beskriver hierarkiske organisasjoner der eldre maskuline menn systematisk befinner seg på toppledernivået. I dagens organisasjoner får patriarkatet et viktig symbolsk uttrykk der menn assosieres med egenskaper som er tilpasset menn, mens kvinner antas å ikke inneha disse egenskapene (Collinson & Hearn, 1996). Menn blir tillagt faderlighet og rasjonelle evner som krisehåndtering og det å ta stort ansvar. Kvinner blir tillagt det å vise følelser og det å være ustrukturerte og støttende (Kallifatides, 2002). Det innebærer at organisasjoner består av systemer som systematisk favoriserer menn og desfavoriserer kvinner og enkelte menn. Den patriarkale hierarkiske organisasjonen er basert på direkte kontroll, maktbruk og undertrykkelse (Collinson & Hearn, 1996). Dette bidrar til å forklare hvordan teorien om glasstaket impliserer patriarkatet

#### **2.4.3 Mulighetsstrukturer, konformitetspress og homoseksuell reproduksjon**

Kanters (1977) bidrar til teorien om glasstaket ved å belyse generelle barrierer som gjelder for både kvinner og menn og som gir begrenset mulighet for begge kjønn i å gjøre lederkarriere. Bedriftens utnyttning av menneskelige ressurser setter rammene for de ansattes tilgang på utfordringer og dermed for deres læringsmuligheter, hevder Kanter (1977). I et hierarki er utfordringer ofte knyttet til nye stillinger oppover i hierarkiet. Det dreier seg for eksempel om spranget fra underordnet til overordnet.

I stedet for å fokusere på begrensninger har Kanter (1977) lansert teorier om muligheter i hierarkiske organisasjoner. Kanter (1977) undersøkte medarbeideres mulighetsstrukturer ved å se på sammenhengene mellom atferd og tilgang til ulike posisjoner. Disse strukturene var avgjørende for de ansattes muligheter til faglig utvikling og vertikal karrieremobilitet, dvs. å oppnå organisasjonsmessige belønninger. Disse belønningene kan være utviklings- og karrieremuligheter som økt strategisk ansvar og beslutningsmyndighet og høyere stillinger med personallederansvar. Enkelte får muligheter for å kvalifisere seg for videre oppgaver, mens andre ikke får det. Hun fokuserer altså på karriereutvikling og ikke kjønnsdiskriminering, men gjør kjønnsdimensjonen implisitt ved å påpeke at menn får eller tar disse mulighetene, mens kvinner gjør det ikke. Lave karrieremuligheter kunne handle om å ha små ambisjoner, lavt engasjement og fraskrive seg ansvar. De med de store karrieremuligheter var sosialt profesjonelle, lojale og engasjerte (Kanter, 1977).

I Norge kom Kvande og Rasmussen (1991) med et verdifullt tillegg til organisasjonssosiologi i et kjønnsperspektiv og forståelsen av teorien om glasstaket. Deres bok *Nye Kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner* (1990) er samlande ved at deres forskningsdesign var inspirert av West og Zimmermann (1987), Acker (1989), Kanter (1977, 1989) og Hirdmann (1988). Kvande og Rasmussen (1991) påviste empirisk at i dynamiske organisasjoner hadde kvinnene større muligheter enn i rigide, statiske hierarkiske strukturer. De analyserte ca 300 kvinnelige sivilingeniørers inntog i en mannsdominert verden og viste i praksis hvordan kjønn "gjøres" slik West & Zimmermann (1987) uttrykker det. Kvande og Rasmussen (1991) hevdet at organisasjoner er kjønnspolitiske systemer og ønsket med det å poengtere at kvinnene er aktører og handlende subjekter. De understreker at Ackers (1989) kjønnsordnende prosesser er et resultat av samhandling mellom kvinner og menn og at i disse samhandlingene har kvinner og menn ulike interesser. Kvinner utfordrer den herskende kjønnsordningen ved å ønske seg eller å kreve utfordringer. De blir konkurrenter til menn om knappe goder som for eksempel innflytelse på viktige strategiske beslutninger (Kvande & Rasmussen, 1991).

Kvande og Rasmussen (1991) fant støtte for at den hierarkiske strukturen medførte sterk konkurranse og vertikalt press mot konformitet. Konformitetsprinsippet var at den hierarkiske pyramiden har få og maskuline normleverandører på toppen, som former avansementskriteriene i sitt bilde. På toppen var det ikke rom for å være annerledes, og det var få kvinner som nådde opp. De som nådde opp var som "menn i skjørt" og lik de andre som var der fra før av. Dette kunne ha sammenheng med at de som satt på toppen reproduserte seg selv og at det var et press på maskulin konformitet for de som gjorde vertikal lederkarriere. Lederne i organisasjonshierarkiet praktiserte usynlige former for makt og kjønnsordnende prosesser i form av signalisering av symboler, rangering av arbeidsoppgaver, roller og egenskaper (Kvande & Rasmussen, 1991).

Kanter (1977) skiller mellom homoseksuell og homososial reproduksjon for å beskrive de praksiser som ekskluderer kvinner fra lederposisjoner, og kommer således med et verdifullt bidrag til å forstå de kjønnsordnende prosessene i hierarkiske organisasjoner. Begrepet homoseksuell reproduksjon betegner at mannlige senior toppledere har en tendens til å velge menn som ligner dem selv ved rekruttering til ledergrupper. Dette forklarer Kanter (1977) ut fra at likhet gir mindre konflikter og uro. Begrepet homososial reproduksjon referer til prosesser som gjør at enkelte menn utvelges til ledere ut fra deres kontakter, vennskap eller hensiktsmessige sosiale anbefalinger. Kanter (1977) hevder med dette at menn favoriseres ved rekruttering til lederposisjoner i kraft av sitt kjønn. Gjennom begrepene homoseksuell og

homososial reproduksjon beskriver Kanter (1977) hvordan forbindelsen mellom menn og lederutvelgelse foregår i bedrifter. Fenomenet forklares med at ledere (menn) som innehar lederposisjoner føler seg usikre og har behov for å omgi seg med de som er like seg selv. Dette fører til at ledere danner eksklusive indre kretser bestående av en sosialt homogen gruppe. Innenfor disse kretsene anses konformitet og lojalitet som grunnleggende, da dette gir kontroll og beskyttelse mot omverdenen (Kanter, 1977). Homososial reproduksjon defineres av Dressel, Hartfield og Gooley (1994) som systematiske kumulative prosesser av avansert diskriminering som opprettholder dominans av enkelte grupper i organisasjoner. Medlemmene av den dominerende gruppen er ikke bevisst at de selv persiperer ikke-dominante kandidater negativt i rekrutteringsprosesser. På den måten tror de at rekrutteringsprosessen har vært kjønnsnøytral og at den ikke har vært diskriminerende selv om utfallet tydelig viser at den har det (Dressel, Hartfield & Gooley, 1994). Denne definisjonen beskriver kjernen av en subtil kjønnsordnende prosess som er usynlig og ubevisst for dem som står i det.

Sosiolingvisten Jenny Coates (2003) forklarer de reproduktive prosessene med at toppledernes samhandling og integrering over tid skaper likhet. Topplederne sammenligner seg og identifiserer seg bare med hverandre. Det skaper uniformering i valg av klesdrakt, kommunikasjon og beslutningsprosesser. Studier har vist at forskjellene mellom kvinnelige og mannlige ledere ble redusert jo høyere oppover i hierarkiet de befant seg. Dette ble forklart med den hierarkiske kjønnsmaktstrukturen og statuseffekten av det å være toppleder. De som deltok i konkurransen måtte vise at de var like og helst bedre enn andre på nivåene over og at kodene man kommuniserte med var forstått. Det var derfor lite rom for å være annerledes, fordi kjønnsforskjellighet ble verdsatt lavere enn likhet (Nieva & Gutek, 1981; Walby, 1986; Morisson 1987; Kvande & Rasmussen 1991; Acker, 1992; Ely & Meyerson, 2000). Bems kjønsskjemateori kan synes å bidra til viktig differensiering av denne samhandlingen, og kan øke forståelsen av hvordan kjønn gir seg utslag i interaksjon med andre i organisasjonen. Det kan skapes eller persiperes forskjellighet og likhet ut fra om en person er kjønnstypifisert eller ikke og er rask til å kategorisere andre eller ikke (Bem, 1981).

Feminine kvinner og maskuline menn tilsvarer stereotype kjønnsmønstre og passer godt inn i organisasjonens normer og forventninger knyttet til ledernivåer og lederatferd. Ulike arbeidsoppgaver kan være kjønnskodet implisitt og fremstår som maskuline eller feminine (Sørhaug, 2002). Denne kodingen er subtil og handler om i) legitimering, der en tillegger enkelte typer arbeidsoppgave høyere verdi, ii) rangering, der enkelte stillinger, særskilte type egenskaper, atferdsmønstre eller personer tillegges større gjennomslag eller

muligheter enn andre, og iii) statuseffekt der hierarkiets struktur former knapphet på goder som så presser frem stor grad av konformitet hos dem som jakter på dem (Henley, 1972; Weitz, 1976; Kanter, 1975, 1977; Hirdmann, 1988; Kvande & Rasmussen, 1991).

Problemer kan oppstå når stereotype kjønnsmønstre overskrides. Mange maskuline kvinner får et negativt omdømme, og de er uønsket selv om de ellers er kvalifiserte (Acker, 1992). Feminine menn kan også lett få et negativt omdømme, som for eksempel i omsorgsykker blir heteroseksuelle menn nedlatende tillagt homofil legning av andre heteroseksuelle (Solbrække & Aarseth, 2006). Lyness og Heilmann (2006) fant at kvinnelige topplederes prestasjoner ble devaluerte eller tillagt flaks mer enn de mannliges prestasjoner og det medførte at kvinners innsats ikke ble like mye verdsatt som menns innsats i organisasjonen.

Kvande og Rasmussen (1991) fant i sin studie at nedbrutte hierarkiske strukturer og desentralisering ga større utfordringer til kvinner og derfor større muligheter for å vise at de tok ansvar. Kanter (1989) teori om "The Feminine Advantage" viste seg å holde stikk. Den teorien dreier seg om at i flate strukturer var det rom for flere normleverandører fordelt utover i hele organisasjonen i ulike funksjoner og at kombinasjoner av femininitet og maskulin kjønnsrolleidentitet var hensiktsmessig for å løse utfordringene. Femininitet var funksjonelt og utfyllende for maskulinitet. I dynamiske nettverksstrukturer, hevder Kanter, er utfordringer eller muligheter knyttet til arbeidsoppgaver som stadig er i forandring og de ansatte selv initierer og redefinerer sine arbeidsoppgaver. Ferdigheter får de ansatte gjennom å prøve seg på stadig nye oppgaver, de ansatte jobber på tvers av grupper og avdelinger. Alle deltar i beslutninger og ser hva de kan bidra med i det teamet de til enhver tid er. Belønninger i slike system er nye utfordringer og større ansvar, men ikke knyttet til høyere hierarkiske posisjoner i lederhierarkiet (Kanter, 1989). I etterkant har det blitt argumentert mot at dynamiske strukturer bedrer mulighetsstrukturene for kvinner (Kvande, 2007). Den grådige fleksible organisasjonen med grenseløs tidskultur skaper store vanskeligheter for kvinner, og krav til selvdisciplin og prioritering og kan virke like hemmende som hierarkiet. Omorganisering fra hierarki til fleksible organisasjoner har negativ innvirkning på kvinners muligheter hevder Kvande (2007).

#### **2.4.4 Teorien om glasstaket - en illusjon?**

Begrepet glasstaket er en beskrivende metafor, men er det også en illusjon? Glasstaksteoren bygger på en antagelse om at kvinner som gruppe møter dette taket fordi de er kvinner

(Baxter & Wright, 2000). Usynligheten gjør at glasstaket er vanskelig å konkretisere for dem som står i det, både for dem som blir hindret og for de som hindrer andre. Barrierene kan være skapt i interaksjon med andre (Acker, 1992). Tro kan flytte fjell heter det. Det er grunn til stille spørsmålet om dette prinsippet gjelder for opprettholdelse eller for å fjerne hindringene. Er det slik at det først og fremst er troen på at det eksisterer, som holder det oppe? Er det slik at om en ikke tror glasstaket eksisterer så forsvinner det?

Mange av dagens organisasjonsforskere er skeptiske til feministisk kritikk og til glasstaksteorien som forklaringsmodell. Til tross for at glasstaksteorien har fått stor gjennomslagskraft, har det vært relativt lite empirisk etterprøving av premissene den bygger på i organisasjons- og ledelsesforskning (Yukl, 2002; Kaufmann & Kaufmann, 2003). Baxter og Wright (2000) undersøkte glasstaksteoriens validitet gjennom en metaanalyse av data fra USA, Australia og Sverige. Resultatene viste at det var liten støtte for systematiske glasstakseffekter i USA. Resultatene indikerte glasstakseffekter i Australia og Sverige, og særlig i Sverige. I analysene ble glasstaket derimot lokalisert på lavere hierarkiske nivå i organisasjonen enn på mellomledernivået som tidligere antatt. I følge Baxter og Wright (2000) reflekterte forskjellene mellom USA og de to andre landene at likhetstanken som politisk ideologi hadde hatt ulik betydning i de to landene. I USA har kampen for likestilling fulgt en klassisk liberal tradisjon der alle individer skal ha like rettigheter. Individer skal ha mulighet for å velge fritt og staten skal være minst mulig intervenserende. Mens i sosialdemokratiske land som Sverige legger staten til rette for utjevning mellom kvinner og menn (Oftung, 1994; Baxter & Wright, 2000). Baxters og Wrights (2000) kritikk av glasstaksteorien går ut på at hindringene for kvinner er konstante og ikke bare er det vanskeligere for kvinner enn for menn å avansere i det organisasjonshierarkiet de befinner seg i, det er vanskeligere for kvinner i utgangspunktet å komme seg inn i arbeidslivet. Baxter & Wright (2000) hevder at det kjønnssegrerte arbeidsmarkedet er et større hinder for kvinner enn hierarkiske barrierer og konkluderer med at glasstakmetaforen bør brukes med forsiktighet.

Funnene til Ragins, Singh og Cornwell (2007) kan gi støtte til antagelsen at glasstaksteorien er en illusjon. De fant at homofile som ikke fryktet negative konsekvenser om de avslørte sin seksuelle identitet, rapporterte større forfremmelse enn de som fryktet negative konsekvenser om de avslørte sitt seksuelle avvik. Dette innebar at ”den som våger vinner”. Det samme fant Storvik (2006), som i sin studie konkluderte med at det i hovedsak er kvinners tanker og tro på at det finnes et glasstak som hindret dem i å ta større lederansvar. Underforstått ”Vil du så kan du. Det er ingen hindre”. Disse funnene indikerte at



glasstakseffekten kan være fiktiv og kun være til stede som forestillinger. Barrieren kan ligge i holdninger og verdier som ikke er forenlig med de rådende karrierenormene i den hierarkiske strukturen eller med hvordan toppledere tenker. Denne verdiforskjellen kan gi seg utslag i at kvinner ikke finner motivasjon til å ta på seg større ansvar enn de har i organisasjonen (Storvik, 2006).

Storvik og Schøne (2008) benytter teorien om glasstaket om den kommunikasjon, muligheter og begrensninger som ligger i organisasjonen. De har analysert søkning til lederstillinger i offentlig sektor og finner at det i søknadsvurderingen ikke er noe som tyder på forskjellsbehandling av kvinner og menn. De finner at kvinner søker færre lederjobber enn menn og at det er kvinnes tro på at det finnes et glasstak som hindrer dem i å søke, mer enn at de mangler selvtillit eller er undertrykte av menn (Storvik & Schøne, 2008). På den annen side kan det tenkes at det er den bevisste eller ubevisste satsningen på en viss type kvalifikasjoner hos de kvinnene som rekrutteres inn, som gjør at det danner seg et glasstak. Det kan også være slik at kvinner som har sin karrieremotivasjon innenfor familiens vegger, mer enn på en profesjonell lederkarriere, er de som innbill seg eller unnskylder seg med at det er et glasstak (Schwartz, 1989).

Solberg (2009) fant at kvinner uttrykte at de først tok større ansvar når de ble oppfordret til det av sin leder eller av andre i organisasjonen. Kvinner rapporterte at de trengte oppfordring oftere enn hva menn gjorde. De måtte med andre ord overtales og forsikres om at de kunne klare å ta større lederansvar enn de hadde. Morrisson (1987) hevdet at dersom kvinner får kjennskap til mulighetsstrukturene eller karrierekodene, hadde de i større grad reelle valg. En klar forståelse på hva det innebar å være karrierefokusert eller familiefokusert kan da tas ut fra større bevissthet på hva man velger og hva man velger bort (Morrisson, 1987; Schwartz, 1989). Det understøttet Kanters (1977) funn om at det å ha innsikt i mulighetskodene virket karrierefremmende.

Petersen (2002) har studert fenomenet og hevder at et glasstak der menn aktivt diskriminerer kvinner, ikke finnes og det i stor grad er likestilling mellom kvinner og menn i arbeidslivet. Togstad, Høgsnes og Petersen (2002) fant i en bank og en finansinstitusjon at kvinner i større grad enn menn fikk tilbud om jobb. Longva (1997) fant i en studie i et oljeselskap med siviløkonomer og sivilingeniører og Yin (1997) fant i sin studie av utdannelsestyper i et telekommunikasjonsselskap, nesten ingen forskjeller mellom kvinners og menns årlige opprykkssannsynlighet eller tilstrømninger til høyere ledernivå. Mastekaasa (1997) analyserte opprykk mellom kvinner og menn i fire bedrifter: Freia, Postbanken, Postgiro og Samvirke. Det viste seg at kvinner hadde noe dårligere opprykkssjanser i Freia og

Postgiro, mens forskjellene i de andre bedriftene ikke var signifikante. Colbjørnsen (2004) konkluderte i sin studie at det faktum at kvinner hyppigere enn menn forlater lederrollen ikke skyldes glasstaket, men blant annet utdanningstype.

Det faktum at det finnes en rekke kvinner som sitter i topplederposisjoner i Norge betyr at en del kvinner har passert det mellomledernivået teorien om glasstaket omhandler (Richardsen & Travik, 2004). Det er heller ikke alle menn som aspirerer til toppledelse – menn også må ha noe i tillegg til det å være mann. Det kan tenkes at sosial kompetanse som for eksempel en kjønnsrolleidentitet som gir kjønnstypifisert eller ikke-kjønnstypifisert atferd, veier på vektskålen når nye lederkabler skal legges. Med andre ord at det ikke er biologisk kjønn alene som kan knyttes til vertikal karrieremobilitet i organisasjonshierarkiet. Det kan tyde på at glasstaksteorien er en illusjon og at det er de personene som står midt i en karriereutvikling som er de som selv opprettholder de subtile kjønnsordnende prosessene. Er kvinner villige til å gjøre og tenke som en toppleder og er menn med rekrutteringsmandat villig til å se hva disse kvinnene presterer og se bort fra egne holdninger om at kvinner skal være mødre mer enn å være karriereorientert, vil hindringene forsvinne hevder Thomas & Ely (2001). I følge teorien om glasstaket og press på maskulin konformitet vil det være de maskuline kvinnelige lederne som går over mellomledernivået og inn i toppledelse i hierarkiske bedrifter (Drake & Solberg, 1995). Schwartz (1989) påpekte at en konsekvens av at maskuline karrierefokuserte kvinner passerer glasstaket, kan bety bedriftsinterne store forskjeller kvinner imellom. Hun siktet til ulikheten mellom familie- og karrierekvinnene (Schwartz, 1989). Kvinnene som gjør topplederkarriere tilhører ofte den velutdannede middelklassen og jo flere kvinner som tar lederstillinger desto større klasseforskjeller vil det være mellom kvinner (Adler, 2002).

I kjølvannet av glasstaksmetaforen har det dukket opp relaterte uttrykk som ”sticky ladder” for kvinners kamp oppover den karrierestigen i selskapet de jobber, ”sticky floor” for kvinner som nærmest er limt fast i gulvet på de lavere nivåene og som er fanget i lave lønninger og lave posisjoner, ”glasslabyrinten” for den vanskelige veien det er å manøvrere seg i en organisasjon og finne frem gjennom maktmekanismene i organisasjonen og ”glassheisen” for den raske prosessen menn i kvinnedominerte yrker har på vei til toppledelse (Williams, 1992).

### **2.4.5 Operasjonalisering av teorien om glasstaket som kontekst**

De ulike ledernivåene har ulikt behov for innovasjon. Asymmetriske nivåfordelinger mellom kvinner og menn kan ha sammenheng med hvordan ledelse oppfattes av lederne selv og av andre i deres arbeidsgrupper (Loden, 1985). Det vil være relevant å se om grader av glasstakseffekt, der enkelte grupper ledere systematisk er ekskludert fra toppledernivå, finnes i datamaterialet i denne undersøkelsen. Teorien om glasstaket innbefatter at det i organisasjoner foregår kjønnsordnende prosesser gjennom kvinners og menns interaksjoner, dette resulterer i at kvinner møter skjulte og subtile hindringer menn ikke møter. Den gruppen ledere som ut fra teorien om glasstaket går fra mellomledernivået til toppledernivået i en kapitalistisk hierarkisk organisasjon, er i hovedsak eldre, maskuline og menn (Kanter, 1977; Hartman, 1981; Kvande & Rasmussen, 1991; Acker, 1992).

For å bli i stand til å operasjonalisere og måle grader av glasstakseffekt som en del av lederes kontekst i denne undersøkelsen, er enkelte presiseringer nødvendig. En rekke norske studier har implisitt testet teorien om glasstaket gjennom å måle lederes tilstrømningsprosess eller opprykksmuligheter ved hjelp av observasjoner av karriereforløp (Hoel, 1997; Longva, 1997; Yin, 1997; Lien, 1997; Mastekaasa, 1997; Colbjørnsen, 2004). Disse studiene har i likhet med Baxter & Wright (2000) målt respondentenes opprykksmuligheter til toppledernivået gjennom longitudinelle data, som gjør det mulig å analysere ulike hendelser over tidsperioder hos enkeltindivid. Verdien på bestemte variabler blir registrert årlig over lange perioder og verdien et år predikeres på bakgrunn av verdier skåret tidligere år. En skiller mellom konstante variabler som biologisk kjønn og tidsavhengige variabler som endrer seg i løpet av en periode. Tidsavhengige variabler kan være hendelser som barnefødsler, permisjoner, perioder med deltidsarbeid, ansiennitet og lønnsopprykk. Sammenhengene mellom respondentenes opprykksmuligheter i studier med longitudinelle data, er ofte beregnet ved hjelp av logistisk regresjon i flere tidstrinn. Det estimerer muligheten eller sannsynligheten for å være på et bestemt sted i hierarkiet ut fra datainnsamling fordelt over tid (Hoel, 1997; Longva, 1997; Yin, 1997; Lien, 1997; Mastekaasa, 1997; Baxter & Wright, 2000).

Det optimale datamaterialet for å kartlegge karriereutvikling presist over tid er naturligvis longitudinelle data. Engangsobservasjoner vil ikke kunne gi informasjon om bevegelsene i kvinnelige og mannlige lederes karrieremanøvreringer. Observasjoner samlet inn fra ett og samme tidspunkt gir ingen informasjon om forutgående hendelser i lederens karriereløp. Engangsobservasjoner fungerer som en nåtids tilstandsrapport akkurat fra det tidspunktet og bare da lederne besvarte spørreskjemaet. Slike data gir informasjon om statiske

mønstre, eller fravær av mønstre, knyttet til fordelinger av ledere over nivåer. Et slikt statistisk design har begrensninger i forhold til å kunne sammenligne med andre målinger i andre undersøkelser om observerte karrierebevegelser. På den annen side ligger fokuset i dette kapitlet på ulike kjønnsaspekter tilknyttet hierarkisk organisasjonsstruktur. Det er derfor et poeng å få oversikt over eventuelle statiske betingete mønstre mellom topp- mellom- og linjeledere. Denne type kvantitative data indikerer sluttresultatet av kjønnsordnende prosesser. Sluttresultater fremkommer i form av en konkret lederbeholdning i et utvalg bestående av ulike gruppe ledere som kvinne, mann, kjønnstypifisert, ikke-kjønnstypifisert, ung eller gammel. Forskjellen på beholdningene av ledere på mellomledernivået og toppledernivået kan antyde om det kan eksistere et glasstak eller ikke. Informasjon om ulike sammensetninger av ledere fordelt på nivåene vil derfor kunne indikere ulik styrke på en eventuell effekt av glasstaket. Kartlegging av styrken på glasstakseffekt kan gi utfyllende informasjon om konteksten for lederes oppfatning av egen innovasjonsledelse. Engangsobservasjoner av lederes plassering i et organisasjonshierarki, kan med andre ord bidra til å belyse denne undersøkelsens formål.

Operasjonaliseringen i denne undersøkelsen som omhandler teorien om glasstaket deles i to dimensjoner. Den ene dimensjonen er glasstakseffekt forstått gjennom det underliggende temaområdet *lederbeholdning* og er fordelingen av ulike grupper ledere på ulike hierarkiske nivå ut fra deres biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder.

Den andre dimensjonen er *subtile kjønnsordnende prosesser* med de to underliggende temaområdene *homoseksuell reproduksjon* og *oppfatning av likestilling*. Homoseksuell reproduksjon omhandler lederes oppgitte andel av kvinner og menn i arbeidsgruppen de leder. Oppfatning av likestilling omhandler lederes holdninger til likestilling og deres kjennskap til mål og tiltak for likestilling. De ulike underliggende temaområdene lederbeholdning, homoseksuell reproduksjon og oppfatning av likestilling blir forklart i det følgende.

#### **2.4.6 Lederbeholdning**

Beholdningen av ledere fordelt på hierarkiske ledernivå regnes som det synlige sluttresultatet på om kjønnsordnende subtile prosesser kan ha funnet sted eller ikke i utvalget som undersøkes. Styrker på glasstakseffekt kommer til syne i en organisasjon gjennom forskjellene på sammensetningen av lederbeholdningen på topp- og mellomledernivåene.

I denne undersøkelsen er hovedfokus på det settet av ledere som befinner seg på topp- og mellomledernivået. Det er et noe annet fokus enn hva Baxter og Wright (2000) benyttet for

å undersøke glasstakseffekter. De kartla i sin studie seks ulike ledernivå for å sammenligne kvinners og menns opprykksmuligheter i flere land. De analyserte kvinnelige og mannlige lederes stillingsendringer i hierarkiet ut fra teorien at opprykksmuligheten avtok for kvinner og tiltok for menn ettersom de rykket opp i lederhierarkiet. Ferree og Purkayastha (2000) kritiserte Baxter & Wright (2000) for å stille opp denne teorien. De hevdet at ledernivåene må sees uavhengige av hverandre og at Baxter og Wright (2000) hadde misforstått teorien om glasstaket. Den beholdningen av ledere som det ble rekruttert fra, hadde faktisk kommet seg fra et nivå til et annet, hevdet Ferree og Purkayastha (2000). De mente at barrierene var lokalisert på hvert ledernivå. De hevdet at glasstaket inntraff først over mellomledernivået og berørte således bare mellomledere som aspirerte til toppledernivået (Ferre & Purkayasta, 2000).

Baxter og Wright (2000) mente at glasstakseffekten måles over flere hierarkiske nivå, mens Ferree og Purkayastha (2000) altså mente noe annet. De mente at glasstakseffekten bare kunne måles i forhold til de to hierarkiske nivåene som mellomledere og toppledere befant seg på. Denne presiseringen til Ferre og Purkayasta (2000) er sammenfallende med definisjonen til "The Glass Ceiling Committy" (Smith, 2004). På den annen side kan det ikke utelukkes at det finnes et vertikalt press i form av ulike opprykksmuligheter i hele den hierarkiske strukturen over flere nivå enn to. Sannsynligheten for at kjønnsordnende prosesser opptrer i hele den hierarkiske organisasjonen fra topp til bunn og ikke bare mellom to nivåer, er selvsagt stor (Morrisson, 1987, Acker, 1992). Ledere på lavere nivå kan også være berørt av begrensende mekanismer. Det virker derfor korrekt å analysere glasstaksteorien i denne undersøkelsen ut fra flere enn to ledernivå. Å inkludere et tredje ledernivå gir muligheten for å si noe om eventuelle strukturelt betingete fordelinger fra bunn til topp i organisasjonshierarkiet. Samtidig presiseres det at det er forskjellen på lederbeholdningen i toppledelse og i mellomledelse som har analysefokus når det gjelder å finne frem til styrken på en eventuell glasstakseffekt.

#### **2.4.7 Glasstakseffekt - et relativt begrep**

Det hadde vært enkelt om en kunne konkludere at begrensende kjønnsordnende prosesser hadde funnet sted når ubalansen i fordelingen av ulike grupper ledere passerte en numerisk grense. Men jakten på denne kritiske konkrete grensen avdekket raskt at glasstakseffekt er et relativt begrep og opptrer i ulike styrker.

Noen studier har lagt et rettferdighetsbasert perspektiv til grunn for å vurdere den numeriske kritiske grensen for om sammensetningen av grupper med toppledere kan være en effekt av kjønnsordnende prosesser eller ikke (Morrisson, 1987; Thomas & Ely, 2001). Vurdering av rettferdighet springer ut fra det ideelle sosialdemokratiske prinsippet om likhet for alle. Alle parter skal være likt representert der beslutninger tas (Skjeie & Teigen, 2003). Absolutt likhet og balanse tilsier at en toppledelse uten glasstakseffekt, har en beholdning på 50 % kvinner og 50 % menn. I 2002 vedtok Stortinget at styrene i statlige aksjeselskap og i private allmennaksjeselskap skal oppfylle en kjønnsbalanseregel på som de kom frem til var ca 40/60 %. Det innebærer en minimumsrepresentasjon av minoriteten på 40 %. I praksis betyr det en reduksjon av menns dominans til 60 %. Denne numeriske fordelingen kan ha sitt utspring fra likestillingsloven og prinsippet om likebehandling og rettferdighet (Skjeie & Teigen, 2003), men hovedargumentasjonen for å innføre loven er knyttet til nødvendigheten av kjønnsmangfold for å oppnå effektive innovative beslutninger.

Likestillingen i Norge har kommet langt, men det vil være urealistisk å påstå at det er en glasstakseffekt i det øyeblikket det ikke er full likhet 50/50 % eller tilnærmet likhet 40/60 % kvinner og menn i en toppledelse. Det er fem sentrale argumenter for dette.

For det første er det få utvalg eller grupper av ledere i organisasjoner i Norge som har en tilnærmet lik fordeling av kvinner og menn uten å være regulert på forhånd. En regulering kan ha trått i kraft for å jevne ut forskjellene mellom kvinners og menns deltagelse. En regulering kan være enten radikal eller moderat kvotering eller uttalte politiske målsettinger om kvantitative like sammensetninger (Teigen, 2003).

For det andre er det færre kvinner enn menn som aspirerer til å gjøre topplederkarriere totalt sett (Solberg, 2009). En rekke bedrifter i privat sektor i Norge har målsettinger om kvantitativ kjønnsbalanse, men ligger langt unna full eller tilnærmet likhet i de konkrete målsatte prosentfordelingene. Til tross for at kvinner i 2010 utgjør 47 prosent av fulltidssysselsatte, er de fortsatt i klart mindretall i ledelse. I 2010 var 31 % av lederne totalt sett i arbeidslivet kvinner. I 2004 var 29 prosent av alle ledere kvinner, en økning fra 26 prosent i 2001, økningen har med andre ord ikke vært stor. Andelen kvinnelige toppledere totalt sett er enda lavere, 23 %, mens andelen mellomledere er noe høyere, 32 % (www.ssb, 2010).

I norsk privat næringsliv er den totale beholdningen av heltidsarbeidende kvinner med og uten lederroller, dessuten vesentlig mindre enn menns (Bø, 2004). Heltidsarbeid er et kriterium for å være toppleder (Kvålshaugen, 2001). Fordelingene som utgjør grunnlaget for tilfanget av kvinner inn i toppledelse kan med andre ord variere sterkt. Grunnlaget for

tilfanget på kvinner kan være betydelig mindre enn på menn. Å la en fast prosentandel av kvinnelige toppledere indikere effekt av et glasstak, blir derfor feil. Når det er flere menn enn kvinner på alle ledernivå i en bedrift, vil menn matematisk ha større sannsynlighet for å rykke opp til toppledelse enn kvinner, dersom menn og kvinner behandles likt. Kvinner som ikke inntar toppledelse, behøver med andre ord ikke være stoppet av kjønnsordnende prosesser.

For det tredje kan like fordelinger av ulike grupper ledere være urimelig å forvente på grunn av organisatoriske forhold som type bransje, bedriftens størrelse og struktur. Disse forholdene kan variere sterkt. Bedrifter og bransjer kan ha ulike kulturer som er mer eller mindre preget av kjønnsordnende prosesser. Årsakene til de ulike fordelingene av ulike grupper ledere kan foruten å være knyttet til bedriften, omhandle privatlivet eller være individuelle og kjønnsuavhengige (Drake & Solberg, 1995; Hoel, 1997). I enhver gruppe vil det alltid eksistere formasjoner av ulike typer subgrupper gjenspeilet i en minoritet og en majoritet. Det betyr at alle grupper og utvalg i utgangspunktet vil ha en skjevhet i representasjonen av ulike karakteristikk og egenskaper (Kanter, 1977; Forsyth, 1999). Grad av hierarkiske inndeling kan være forskjellige fra bedrift til bedrift og fra avdeling til avdeling. Det gjør at grensene for når det skjer en diskriminering eller ikke, vil variere sterkt bedrifter imellom. Enkelte kan ha kommet kort, mens andre har kommet lengre i sine likestillingsprosesser grunnet organisatoriske faktiske forhold (Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000).

For det fjerde representerer datamaterialet i denne undersøkelsen ledere fra flere ulike organisasjoner og bransjer. Å generalisere i form av en fast kritisk numerisk grense vil være uheldig. De organisatoriske betingelsene i generelle utvalg sammensatt fra en rekke bedrifter og bransjer varierer naturligvis sterkt.

For det femte vil faren ved å sette en for høy fast grense innebære muligheten for å ta feil ved å indikere at beholdningen av ledere ikke er en effekt av et glasstak og den i virkeligheten er det. Om grensen settes for lavt, kan det være mulighet for at beholdningen av ledere betraktes som en glasstakseffekt uten å i virkeligheten være det.

Ut fra disse fem argumentene er det ikke rasjonelt å sette en fast tallverdi som en kritisk grense som med sikkerhet indikerer en glasstakseffekt. I denne undersøkelsen forstås derfor glasstakseffekt ikke som et konstant begrep, men som et relativt begrep. I praksis innebærer det at begrepet glasstakseffekt først får mening når fordelingene i topplederbeholdningen sammenlignes med fordelingene på mellomledernivå. Det er forholdet mellom prosentandelene av lederbeholdningene på hvert av de to nivåene som indikerer glasstakseffekten i utvalget.

Glasstakseffekt er med andre ord ikke et kjent definert tall som gir et klart entydig svar. Glasstakseffekt er en relativ indikasjon og den er synliggjort i sammenligninger mellom lederbeholdningene på topp- og mellomledernivåene.

Det eneste disse sammenligningene indikerer, er ulike styrker på glasstakseffekten. Det kan være ingen, små eller store forskjeller dvs. en relativ forskjell (Widerberg, 1992; Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000). Om det er svært små eller ingen relative forskjeller mellom lederbeholdningene, indikerer det at det ikke eksisterer noen glasstakseffekt som et resultat av subtile kjønnsordnende prosesser. Det omvendte gjelder for de tilfellene der det avdekkes store relative forskjeller. Den statistiske analysemetoden er derfor knyttet opp mot denne relative forskjellen ved presentasjon av funnene. Analysemetoden gjøres rede for i kapittel 8.

#### **2.4.8 Subtile kjønnsordnende prosesser**

Fordeling av lederbeholdninger og glasstakseffekt sier noe om resultatet av at enkelte kjønnsordnende prosesser kan ha foregått. De to subtile prosessene denne undersøkelsen kartlegger er operasjonalisert gjennom *homoseksuell reproduksjon* og *oppfatning av likestilling*. Homoseksuell reproduksjon er knyttet til rekrutteringsprosesser. Oppfatning av likestilling handler om sammenhengene mellom lederes forhold til likestilling i bedriften og kjønnsordnende prosesser. De to dimensjonene forklares hver for seg i det følgende.

#### **2.4.9 Homoseksuell reproduksjon**

I denne undersøkelsen er det valgt å forstå begrepet homoseksuell reproduksjon utover Kanter (1977) definisjon. Forståelsen her er en syntese av teoriene til Acker (1992), Kanter (1977) og Bem (1984).

Kanter (1977) har observert rekruttering på arbeidsplasser. Hun hevder at det foregår homoseksuell reproduksjon i arbeidslivet og at det ikke er en bevisst eller formell strategi i bedriften. Hennes hypotese er at menn rekrutterer sitt eget biologiske kjønn fordi de foretrekker å omgi seg med de som er like seg selv og derfor virker minst truende (Kanter, 1977). Ackers (1992) hypotese er at de usynlige subtile kjønnsordnende prosessene i hierarkiske organisasjoner bidrar til å rangere medarbeidere og ledere på bakgrunn av deres biologiske kjønn. Menn rangeres over kvinner. Det er mannlige toppledere som leverer normen at maskulin kjønnsrolleidentitet er passende egenskap for ledere, og det er maskuline



menn som rykker oppover i hierarkiet (Kvande & Rasmussen, 1991; Acker, 1992). Bem (1984) bidrar til å forklare menns tiltrekning av hverandre med sin teori om at preferanser, holdninger og atferd skjer ut fra erfaringsbaserte kjønsskjema. Hun hevder at disse prosessene ikke er bevisste, men underliggende og subtile for dem som står i dem. Kjønnstypifiserte persiperer andre ut fra et kognitivt skjema av kjønnsstereotypisk atferd. De ikke-kjønnstypifiserte er mindre influert av stereotypiske atferdsmønstre i sine kognitive skjema (Bem, 1984). Med andre ord står det sosialpsykologiske begrepet attribusjon ut fra disse tre teoretikerne, som en sentral del av en rekrutteringsprosess.

Attribusjon er å tillegge andres atferd en underliggende mening (Kaufmann & Kaufmann, 2003) og homoseksuell reproduksjon kan forstås som en teoretisk syntese av de ovenstående bidragene på følgende vis. Maskulint kjønnstypifiserte mannlige ledere tillegger andre maskulint kjønnstypifiserte menn den best egnete kompetansen for å sitte i sin nærmeste arbeidsgruppe. Den best egnete kompetansen og som attribueres maskuline mannlige ledere, kan representere tydelighet, viljestyrke og risikovillighet. På den måten rangeres kvinner under menn og oppleve å bli diskriminert. Kvinner er ikke de prefererte i seleksjonsprosessene fordi de ikke subtilt attribueres disse ”mannlige” egenskapene. Den underliggende og usynlige prosessen stopper kvinner på veien fordi de ansees som mindre kompetente enn menn ut fra den aksepterte normen om hva gode lederegenskaper er. Denne subtile delen av rekrutteringsprosessen kan foregå både i formelle intervjuer og seleksjonsprosesser og ved interne uformelle seleksjoner ved at menn tilbys stillinger uten formelle utlysninger.

Denne måten å forstå homoseksuell reproduksjon på er forklaringen på at mannlige lederes arbeidsgrupper er dominert av mannlige medarbeidere. I praksis er logikken som følger. Mannlige ledere har rekrutteringsmandatet og rekrutterer i hovedsak mannlige medarbeidere inn i arbeidsgrupper under seg. Disse mannlige medarbeiderne kan selv være ledere for andre mannsdominerte arbeidsgrupper nedover i hierarkiet. Slik skapes et mannsdominert organisasjonshierarki der ledere er menn, mens kvinner har andre mindre viktige rangerte oppgaver. Lederes rapporterte andeler kvinner og menn i arbeidsgruppene deres, vil følgelig kunne indikere at det har foregått homoseksuell reproduksjon eller ikke som en kjønnsordende prosess. Bruk av BSRI (Bem, 1984) i denne undersøkelsen gir mulighet for å kartlegge relasjonen mellom lederens kjønnsrolleidentitet og andel av de to biologiske kjønnene i arbeidsgruppen. Dette er en måte å undersøke homoseksuell reproduksjon som ikke tidligere er kjent og er derfor lite dokumentert i det private næringslivet i Norge.

Høy eller lav kvinneandel i arbeidsgruppen til en leder kan i teorien også indikere deres oppfatning av likestilling. Det kan være at ledere med en sterk oppfatning av at likestilling er positivt, sørger for å rekruttere flere kvinner enn menn til arbeidsgruppene sine (Morrisson, 1992; Thomas & Ely, 2001). Hvordan henger kvinnelige og mannlige lederes oppfatninger av likestilling sammen med deres praktisering av kjønnsordnende prosesser?

#### **2.4.10 Oppfatning av likestilling**

Det er mange bedrifter som bruker tid, krefter og ressurser på å begrense effekten av subtile prosesser i hierarkiske organisasjoner. Dette gjøres ved å motivere medarbeidere til å oppfatte at likestilling mellom kvinner og menn er positivt for organisasjonen. I bedriftene fokuseres det derfor ofte på tre temaområder knyttet til oppfatning av likestilling, i) likestillingsholdninger, ii) realistiske kvantitative likestillingsmål og iii) organisatoriske likestillingstiltak for å motvirke bl. a. homoseksuell rekruttering av ledere (Morrisson, 1992; Drake & Solberg, 1995). Antagelsen er at ledere som har negative holdninger til likestilling og har liten kjennskap til mål og tiltak, ubevisst praktiserer kjønnsordnende prosesser. Disse praktiserer prosessene oftere enn andre ledere som persiperer likestilling positivt. Det antas derfor viktig å påvirke de ansatte ved å ha fokus på de tre ovennevnte temaområdene. Gjennom en slik påvirkning kan likestilling oppfattes som positivt for organisasjonen og med det etablere motkrefter til subtile negative kjønnsordnende prosesser (Morrisson, 1992; Drake & Solberg, 1995; Thomas & Ely, 2001; Adler, 2002).

Likestillingsarbeid i en bedrift har ofte status som organisatorisk sosialdemokratisk velvilje og velferd. Dette kan undergrave motivasjonen til reelle handlinger som medfører kjønnsbalanse og likestilling mellom kvinner og menn i kommersielle virksomheter. Målrettede HR-politiske likestillingstiltak pålegges ofte ledere uten at det gir konsekvenser om de ikke følges (Morrisson, 1992; Thomas & Ely, 2001). Mye tyder på at det kan gi større negative sanksjoner for en leder ikke å implementere et nytt IT-system enn å nå bedriftens mål for likestilling. Lederes nedprioritering og manglende oppfatning av likestilling uten at det får noen følger, virker på den måten som en kjønnsordnende subtil prosess i bedriften (Kanter, 1977; Acker, 1992; Sonnenschein, 1997; Thomas & Ely, 2001). Enkelte ledere anser derfor likestillingsmål og tiltak som utenfor kjernevirksomheten og "bare" som en del av et politisk og administrativt system (Skjeie & Teigen, 2003).

I en kjønnsordnende praksis kan en leder uten interesse for likestilling, ubevisst selekttere bort den kunnskapen en kvinne representerer. Kan være han ikke lytter like mye til

henne som til en mann som attribueres og persiperes som en med ”naturlig pondus og gjennomslagskraft”. Dette resonnementet forklarer Acker (1992) ved at kjønnsordnende prosesser synliggjøres i bedriften gjennom persepsjoner, interaksjoner, mentalt arbeid og holdninger til likestilling. De subtile holdningene til likestilling gjør at kvinner og menn rent mentalt persiperer andre forskjellig. Det innebærer at informasjonsinntrykkene selekteres ut fra kjønsskjema og tolkes ulikt slik Bem (1984) påpeker. Informasjon kan subjektivt for hvert enkelt individ tillegges for mye, for lite eller ikke bli oppfattet i det hele tatt. Dette gjør at kvinner kan attribueres en atferd som er mer dysfunksjonell i det operative arbeidslivet enn hva menn attribueres. Dette kan i neste omgang føre til diskriminering og forbigåelse av eller nedlatenhet overfor kvinner på arbeidsplassen (Kanter, 1977; Acker, 1992). Andre studier støtter at det er sammenheng mellom stereotypisk tenkning, observasjon, selektiv persepsjon, bearbeiding av informasjon, holdning og atferd (McGarty, Yzerbyt & Spears, 2002).

I likhet med Acker (1992) påpeker Yukl (2002) sammenhengen mellom lederes holdninger og handlinger. Økt bevissthet om egne holdninger og evne til selvanalyse, hevder Yukl, må til for å endre kognitive prosesser og handlingsmønstre hos ledere. Enkelte studier understøtter at lederens grader av oppfatning av likestilling, hadde innvirkning på arbeidsmiljøet, deres lederpraksis og hvordan lederatferden ble mottatt eller reagert på av andre (Barry & Bateman 1996; Kossek & Zonia 2001; James, 2002; Dennis & Kunkel 2004; Smithson & Stokoe, 2005).

#### **2.4.11 Kvinner og menn oppfatter likestilling ulikt**

Det er lange tradisjoner for at kvinner i arbeidslivet persiperer og er opptatt av likestilling på andre måter enn menn. Skjeie & Teigen (2003) fant gjennom Makt og demokratiutredningen i Norge at kvinner var mer opptatt av og hadde mer entusiastiske holdninger til likestilling enn menn. Det er den samme tendensen som har vært praktisert innenfor likestillingsarbeid i politikk og forskning. Der er det kvinner som har vært drivkraften for å oppnå likestilling og de som praktiserer den (Skjeie & Teigen, 2003). Dette er et paradoks. Det er menn som ansees for å være hovedårsaken til kvinners underlegenhet og underrepresentativitet, i alle fall i følge glasstaksteorien. Menn diskriminerer ubevisst og usynlig kvinner. Menn er med andre ord ikke de som blir utsatt for diskriminering, men utsetter andre for det (Kvande & Rasmussen, 1991; Acker, 1992) Samtidig er menn synlig dominerende der beslutninger tas og innehar posisjoner med mandat til å gjennomføre alle typer organisatoriske tiltak. Ingen menn forsvaret diskriminering som en formell akseptert undertrykkende prosess i presseintervjuer,

møter eller diskusjoner på arbeidsplassen. Men de uttrykker derimot at underrepresentasjonen av kvinner er et problem for organisasjonen. Det er normativt sett derfor noe motsigende og et paradoks at det i hovedsak er kvinner og ikke menn som vil diskriminering til livs (Skjeie & Teigen, 2003). Det er et paradoks at menn som raskt kunne fått til endring, ikke viser særlig reell interesse for eller handlekraft mot å bedre likestillingen. Menns usynlige boikott av likestilling er et resultat av underliggende kjønnspremisser i organisasjonen, hevder Skjeie og Teigen (2003).

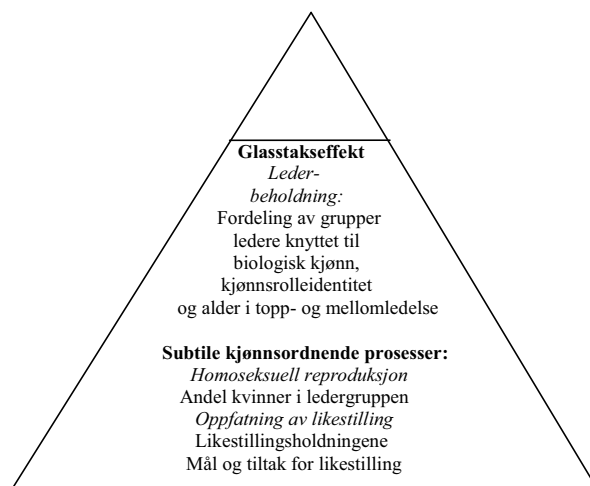
Denne forskjellen på hva ledere sier at de mener og hva de egentlig gjør, kan være et uttrykk for subtile kjønnsordende prosesser (Kanter, 1977; Drake & Solberg, 1995). Øverlid (1996) støtter dette gjennom sitt funn om en sterk internalisert norm om at menn burde være opptatt av likestilling, men at de i virkeligheten ikke var det. Mange menn setter likhetstegn mellom likestilling og feminisme og vil derfor ikke assosieres med likestilling (Skjeie & Teigen, 2003). En annen forklaring er at kvinner er de som føler seg underlegne og føler at de trenger hjelp i form av konkrete mål og tiltak for likestilling (Sonnenschein, 1997). Det kan derfor være forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere på hvordan de oppfatter likestilling. De kan ha sterke eller svake holdninger til likestilling og persipere ulikt mål og tiltak for likestilling, og dette kan henge sammen med deres kjønnsordnende handlinger overfor kvinner og menn.

Det kan også være at toppledere som har kommet gjennom glasstaket, er mindre opptatt av likestilling enn ledere som ikke har kommet så langt. Eldre og unge ledere kan ha høyst ulik oppfatning av viktigheten av likestilling. Ledere som har opplevd feminismens storhetstid på syttitallet, kan være mer vare for begrep som diskriminering og undertrykkelse enn unge ledere med lang utdanning og følelse av å kunne velge absolutt fritt i dagens Norge.

#### **2.4.12 Teorien om glasstaket**

Teorien om glasstaket har i en årrekke vært brukt for å beskrive ubalanse i arbeidslivet mellom kvinner og menn. Det er i det ovenstående argumentert at dimensjonene glasstakseffekt ved måling av lederbeholdning og subtile kjønnsordnende prosesser ved måling av homoseksuell reproduksjon, likestillingsholdninger og mål og tiltak for likestilling er et hensiktsmessig organisatorisk perspektiv som representerer teorien om glasstaket. Likestillingsholdningene representeres i operasjonaliseringen av glasstaksteorien gjennom de fire typene presentert i tidligere i dette kapitlet.

Operasjonaliseringen av teorien om glasstaket er illustrert i Figur 3 nedenfor. Hensikten med å ha med en operasjonalisering av glasstaksteorien er å kunne gi en utfyllende illustrasjon av lederne i undersøkelsen ut fra hvilket ledernivå de befinner seg på. Lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder kan henge sammen med hvordan ledere på de ulike nivåene opplever at de er som innovasjonsledere.



Figur 3. Konseptuell definisjon av teorien om glasstaket

Figur 3 viser hvordan sammensetning av ulike ledertyper i lederbeholdningene kan indikere om det er glasstakseffekter på bakgrunn av lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder. Figur 3 er også ment å illustrere at det er subtile kjønnsordnende prosesser som homoseksuell tiltrekning og oppfatning av likestilling som kan bidra til at skjevheter i topplederbeholdningen mellom andel kvinner og menn finner sted. Med homoseksuell reproduksjon menes at menn rekrutterer sitt eget biologiske kjønn. Oppfatning av likestilling innebærer lederes oppfatning av likestillingsholdninger og mål og tiltak for likestilling i bedriften de arbeider. Ytterligere presisering av operasjonalisering og målemetoder av glasstakseffekter og kjønnsordnende prosesser gjøres i kapittel 5 og kapittel 8.

### **3. Forståelse av innovasjonsledelse**

Innovasjonsledelse beskrives i dette kapitlet langs to dimensjoner. Den ene er godt *innovasjonsklima*, som er den optimale tilstanden for en arbeidsgruppe som skal skape innovasjon. Et godt innovasjonsklima kan være resultatet av blant annet en leders evne til å oppnå gode innoverende gruppeprosesser (West & Anderson, 1996). Den andre dimensjonen er derfor *fasiliteringsevne*, som er den lederstilen en leder kan benytte for å skape godt innovasjonsklima i sin arbeidsgruppe. Innovasjonsledelse er som fagfelt grundig og utdypende behandlet i en stadig voksende litteratur. Det er stor felles forståelse hos ledelsesforskere og praktikere om hva innovasjonsledelse innebærer. Et godt innovasjonsklima i en arbeidsgruppe henger positivt sammen med en leders evne til å fasilitere. Hensikten med dette kapitlet er da heller ikke å slå inn åpne dører, men å gi en bakgrunnsforståelse for hva innovasjonsledelse dreier seg om.

Selv om fagfeltet er utviklet fremstår ikke alle analytiske sammenhenger som klare og tydelige i litteraturen. Et stort antall begreper er knyttet til innovasjonsledelse. De er tett relaterte og griper i stor grad inn i hverandre. En annen hensikt med dette kapitlet er derfor å bidra til å sortere og klargjøre prosessen frem til et godt innovasjonsklima. Den første delen av kapitlet omhandler innovasjonsklima i arbeidsgrupper og utreder begrepene innovasjon, arbeidsgruppe, heterogene og effektive gruppeprosesser. Deretter følger en konseptualisering i form av definisjoner av fire faktorer i innovasjonsklima. Den andre delen omhandler fasiliteringsevne og drøfter det rammeverket innen ledelsesteori som best kan belyse fasiliteringsevne som lederstil. Til slutt i kapitlet konseptualiseres fasiliteringsevne ved å definere tre faktorer.

#### **3.1 Innovasjon og innovasjonsklima**

Kanter (1983) fremholder at innovasjon er forårsaket av prosessen som bringer frem en ny måte å løse problemer på. Med innovasjon menes en bevisst presentasjon og innføring av

nye ideer, prosesser, prosedyrer eller produkter i en rolle, gruppe eller organisasjon som klart forbedrer resultatet for rollen, gruppen, organisasjonene eller det øvrige samfunnet (West, 1990). Innovasjon i grupper oppstår ved tilsynekomsten av nye ideer gjennom diskusjoner og en omforming av det opprinnelige og originale forslaget over tid (King & Anderson, 1996). Kanter (1983) mener at innovasjon i tillegg innebærer ideer til å reorganisere, kutte kostnader, forbedre kommunikasjon eller sammenligne produkter. Hun mener også at innovasjon inneholder generering, aksept og implementering i bedriften (Kanter, 1983).

Innovasjon kan være moderat, radikal eller revolusjonerende. Felles for disse tre innovasjonstypene er at innovasjon forårsakes av målrettet arbeid snarere enn genistreker, det krever kunnskap og fokus fra ledere og gruppemedlemmer (Drucker, 1991). I tillegg kan innovasjon være teknisk, administrativt og hjelpende eller en rolleinnovasjon som initiering av endring for arbeidsmål, metoder eller mellommenneskelige forhold som er avgjørende for arbeidsoppgavene. Innovasjon kan være høyteknologisk eller veldig bred og generalisert eller bidra og hjelpe til i en operasjonalisering (West & Farr, 1996). Eller så kan en innovasjon være inkrementell ved at den utnytter det eksisterende på en ny og mer effektiv måte (Katz, 2003). Innovasjon forstås i denne avhandlingen som et vidt begrep og behøver ikke være begrenset til tekniske nyvinninger innen produktutvikling. Innovasjon dreier seg om en akseptert nyvinning som bidrar til økt effektivitet i bedriften.

Det vil i denne avhandlingen fokuseres på det som fører frem til en innovasjon i arbeidsgruppen og ikke på selve innovasjonen som ansees som sluttproduktet.

### **3.1.1 Hva er en arbeidsgruppe?**

Arbeidsgruppe og gruppeprosess kan være sentrale deler i det å skape et godt innovasjonsklima (West & Anderson, 1996; Forsyth, 1999). En arbeidsgruppe fremstår som en formålstjenelig organisering av oppgaveløsning i en bedrift (Levi, 2001), der to eller flere individer influerer hverandre over tid gjennom saklige diskusjoner, felles mål og sosial interaksjon (West, 1990; Ekvall, 1991; Katzenback & Smith, 1993; Hayes, 1997; Forsyth, 1999). Hva som kan ligge i saklige diskusjoner, felles mål og sosial interaksjon utdypes nedenfor.

I følge Anderson og West (1998) kan en arbeidsgruppe være en prosjekt- eller produksjonsgruppe. Anderson og West (1998) definerer i tillegg arbeidsgruppen som en fast eller halvfast organisering eller begrensning, og de understreker at de fleste ledere vil

befinne seg i mer enn en arbeidsgruppe. Alle arbeidsgrupper i en bedrift eller en organisasjon, er vanligvis en del av et større hierarkisk system (Katzenbach & Smith, 1993; Agrell & Gustafson, 1994). Arbeidsgruppe i denne avhandlingen henspiller den enheten, gruppen, prosjektgruppen eller teamet av medarbeidere som ledere til daglig er ansvarlig for og har møter sammen med (West, 1990).

I følge West (1990) spiller arbeidsgrupper og ledelse av dem, en avgjørende rolle for innovasjonsprosessen. Når sakene er tvetydige, skiftende, komplekse, utfordrende og ikke kan utføres av enkeltstående medlemmer, kreves en større integrert og samlet samarbeidsinnsats enn om sakene er lette (Hackman, 1987; Tjosvold, 1995). En organisering av arbeidsgruppe vil derfor være spesielt egnet når det stilles krav til nytenkning og det er avgjørende at ledere bidrar til at de kommunikative prosessene er fokuserte (West, 1990).

Når det gjelder arbeidsgruppens *saklige oppgaveløsning*, mener Ekvall (1991) at arbeidsgruppen formelt sett er en idehåndterende enhet som skal sette spontan flyt av ideer og saker i relevante sammenhenger. Daglige oppgaver eller saksbehandling kan være knyttet til innovasjon gjennom å identifisere og løse problem, planlegge, utvikle strategier, finne nye løsninger eller ta beslutninger i organisasjonen for å øke effektiviteten og lønnsomheten (Gersick & David-Sacks, 1990; Forsyth, 1999; Levi, 2001). Gruppemedlemmene interagerer med hverandre for å løse spesielle oppgaver, og kommunikasjon er en sentral mekanisme og et virkemiddel for gruppen (Ekvall, 1991).

Steiner (1972) trekker frem to typer oppgaveløsninger som krever ulike gruppeatferd; maksimering og optimalisering. Oppgaver som er rutinemessige og gjentakende som for eksempel tallrapportering, kalles maksimering. Oppgaveløsningen vil da være additiv ved at hvert gruppemedlem leverer sin del uavhengig av de andre. Maksimerende og additive oppgaver krever ikke innovative eller kreative prosesser. En type oppgaveløsning som bedre kan fremme innovative løsninger og krever stor grad av sakskunnskap, er optimalisering (Levi, 2001). Årsaken er at for å oppnå optimal oppgaveløsning, benytter gruppen en kompensierende metode der gruppemedlemmene arbeider sammenhengende og enhetlig, og oppgavene ikke lar seg dele opp i mindre. Den kompensierende metoden går ut på at lederen fasiliteterer frem gjennomsnittet av gruppens input for å skape en optimalisert løsning etter en diskusjonsprosess. Det betinger at alle gruppens medlemmer bidrar ut fra sine forutsetninger og potensial. Denne metoden vil kunne virke inspirerende til kreativ og innovativ tenkning (Steiner, 1972; Forsyth, 1999).



Når det gjelder *felles mål*, har leder- og arbeidsgrupper ofte et tydelig hovedmål forankret i bedriften. Medlemmene i gruppen har ulike delmål, interesser og ansvar i forhold til hovedmålet (Ekvall, 1991; Katzenbach & Smith, 1993; Agrell og Gustafson, 1994). En uttrykt klar målsetting styrker medlemmenes forståelse av hensikten med gruppens eksistens og medlemmenes vilje til å utvikle egen kompetanse og prestere noe sammen. Dette er alle viktige elementer i en innovativ prosess (McComb, Green & Compton, 1999).

Gruppemedlemmer med felles forståelse av visjon, mål og verdier, er mer suksessfulle enn grupper som ikke har den forståelsen (Forsyth, 1999). Ekvall (1991) og Levi (2001) fant at felles forståelse av visjon, mål og verdier gjorde at grupper nådde målsettingen innen riktig tid og at uttrykte mål virket samlende for gruppemedlemmene. Uttrykte mål hadde dessuten positiv effekt på interne gruppekonflikter (Ekvall, 1991; Levi, 2001). I de fleste grupper er interaksjonen orientert rundt definerte mål og arbeidsoppgaver. Gruppen må koordinere sine ulike ferdigheter, ressurser og motivasjon slik at den kan ta beslutninger, generere effekter og nå mål. En studie har vist at felles integrerte mål frigjorde energi for gruppemedlemmene ved at de kunne jobbe mer med problemløsning enn når de var usikre på hvor gruppen skulle og brukte energi på det i stedet (Forsyth, 1999). Thompson (1991) fant at gruppemedlemmer følte press mellom konkurranse og samarbeid på grunn av uklarheter om gruppens målsettinger. Studien viste at de som utvekslet informasjon om mål i større grad fant løsninger og unngikk konflikt (Thompson, 1991). Det tyder på at en sentral lederoppgave er å sikre felles målforståelse både individuelt og på gruppenivå.

Med *sosial interaksjon* i en arbeidsgruppe forstås at gruppemedlemmene interagerer direkte gjennom gruppenormer, roller, kommunikasjonsmønstre og samhold (Levi, 2001). Anderson og West (1998) uttrykker at mennesker i grupper oppfatter at det er en forbindelse mellom dem. Gruppemedlemmene erkjenner at det er formelle og uformelle regler og normer som kontrollerer interaksjonen og som de kan påvirke hverandre gjennom. Gruppemedlemmer søker seg frem til spesielle roller og presterer og samspiller mest effektivt i de rollene som føles naturlig ut fra gruppens sammensetning (Belbin, 2002) og utvikler samarbeidsferdigheter gjennom delaktighet og tilbakemelding (Hayes, 1997). Delaktighet i gruppen etterfølges av tilbakemeldinger fra lederen og de andre gruppemedlemmene og former hvert enkelt gruppemedlems atferd (Anderson & West, 1998).

Lion og Gruenfeld (1993) kobler gruppeatferd med individnivå ved å hevde at grupperollene er et produkt av personlighet og gruppemedlemmenes individuelle forventninger og erfaringer. Imidlertid sier Bion (1961) at individer har en tendens eller en preferanse for visse grupperoller uavhengig av gruppens sammensetning. Individer tiltrekkes av grupperoller som virker passende ut fra de egenskapene og atferdsdisposisjoner de har. Dette kan danne grunnlag for både konsensus og konflikt i gruppeprosessene (Lion & Gruenfeld, 1993). En arbeidsgruppe er ikke en ting, men en levende organisme av mennesker der effektivitet er avhengig av hensiktsmessige interaksjoner. Sosial interaksjon foregår på bakgrunn av dannede kognitive skjema og medlemmenes valg av rolleutøvelse. Disse to prosessene foregår samtidig. Gruppemedlemmer kan ha ulik og lik atferd i interaksjonsprosesser. Sosial interaksjon i arbeidsgruppen på bakgrunn av gruppemedlemmenes erfaringer og prefererte roller kan danne muligheter og begrensninger for ledere av arbeidsgrupper. Ledere med tilstrekkelig informasjon om gruppemedlemmers like eller ulike behov og evne til å observere prosessene, kan influere interaksjonen gruppen (Hackman, 1987; Forsyth, 1999). Imidlertid kan det være slik at grupper kan fungere godt i kortere perioder og faktisk jobbe svært effektivt sammen, uten at den sosiale interaksjonen fungerer optimalt. Disse gruppene klarer å fungere effektivt fordi de har et klart mål. Men når målet er nådd, kan gruppen gå i oppløsning (Kidder, 1981). De arbeidsgrupper som ledere i denne undersøkelsen skal ha en oppfatning om, vil trolig oftest ha en stabil varighet, og sosial interaksjon vil derfor trolig være en sentral del av dem.

En kan si at en målsetting for en leder er å skape en arbeidsgruppe som fullfører oppgaveløsningen ved hjelp av innovasjon, opprettholder gode sosiale relasjoner og fremmer medlemmenes personlige mål samtidig med gruppens mål (Levi, 2001; Wellington, 2011). En arbeidsgruppe er en enhet, der to eller flere individer influerer hverandre over tid gjennom sosial rolleinteraksjon, saklig oppgaveløsning og felles mål.

Nyskapende ideer synliggjøres på bakgrunn av den enkeltes kunnskap og erfaring. Ledere som kan kapitalisere på gruppemedlemmers heterogenitet eller forskjellighet gjennom sin lederstil vil således kunne fremme et godt innovasjonsklima. En vellykket innovativ gruppe er som en vellykket forhandling mellom gruppens medlemmer, påstår Levi (2001). Deltagerne opprettholder sine individuelle verdier og forskjeller, mens de former en enighet som benytter seg av forskjellene på en synergisk måte (Levi, 2001). Lederens kommunikasjonsferdigheter for å bygge innoverende arbeidsgrupper samt alle gruppemedlemmers anstrengelser er avgjørende for å klare å være nytenkende. Kanter

(2004) hevdet at få ideer er skapt av bare en person. Studier har vist at økt fokus på forskjellene mellom medlemmene i arbeidsgruppen, kan øke innovasjon når ledere konkret forstår hva som skal til for å stimulere samspillet (Morrison, 1992; Levi, 2001; Adler, 2002).

### **3.1.2 Heterogenitet i gruppeprosesser**

Enkelte påstår at forskjellighet eller heterogenitet mer enn homogenitet generelt sett gir innovative prosesser i arbeidsgrupper og dermed øker muligheten for innovasjon (Forsyth, 1999; Levi, 2001). Et innovativt klima i en gruppe innebærer at gruppens medlemmer er godt underrettet om mål og visjon, opplever deltagertrygghet, mottar støtte for innovative ideer og klarer å være saksorienterte (West & Anderson, 1996). Med heterogenitet menes ofte ulik alder, kjønn, fysiske evner, personlige egenskaper, kulturell bakgrunn eller verdier og det kan også dreie seg om forskjellige funksjoner og roller, plassering i organisasjonen og faglige perspektiv. (Levi, 2001; Buelens, Kreitner & Konicki, 2002). En studie viste for eksempel at interdisiplinære grupper der ulike meninger med bakgrunn i formell faglig ulikhet kom frem, var mer produktive og innovative enn grupper som var sammensatt av individer med lik formell faglig bakgrunn (Guzzo & Dickens, 1996). Andre resultater har vist at grupper med medlemmer med ulike yrkeserfaringer og ferdigheter tok de beste og mest uventede gruppebeslutningene (Amabile, 1983; Wanous & Youts, 1986). Det kan bety at forskjellige individuelle meninger eller perspektiv øker kreativitet og innovasjon i gruppen. Ulike meninger kan stimulere søking etter mer informasjon, testing av alternative, motstridende ideer og mindre konvensjonell og mer divergent original tenkning (Albrecht & Hall 1991; Nemeth, 1997; Levi, 2001; Kaufmann & Kaufmann, 2003; Isaksen, Babij & Lauer, 2003; Egan 2005). Andre undersøkelser har vist at å se et problem fra ulike vinkler ga større forståelse for problemet. Gruppen som ble studert kunne dermed lettere håndtere motstridende meninger og komme frem til gode løsninger av høy kvalitet (Watson, Kumar & Michalsen, 1993; Esty, Griffin & Hirsch, 1995; Spreitzer, Cohen & Ledford, 1999). Hackman (1987) fant for eksempel at en gruppes kompetansesammensetning kan være spesielt avgjørende for å utføre visse type oppgaver godt, og at det ikke behøver å være den samme sammensetningen for alle typer saker.

Jackson (1992) gjorde en meta-analyse av ulike faktorer som kunne påvirke samspill og utbytte i grupper. Undersøkelsen inkluderte personlige attributter (forskjeller i verdier, holdninger og demografiske variabler som kjønn og alder), funksjonelle attributter

(kunnskap, evner og ferdigheter), prestasjoner (aktivitet, persepsjon og motorikk), intellektualitet (evne til problemløsning) og til slutt kreativitet og dømmekraft (evne til å ta beslutninger). De to første variablene, personlige og funksjonelle attributter, målte heterogeniteten og samspillet i gruppen. De tre siste, prestasjoner, intellektualitet og kreativitet og dømmekraft, målte hvordan saker ble løst i gruppen. Jackson fant at heterogenitet og samspill hadde enten en nøytral eller en positiv påvirkning på utbyttet av gruppeprosessen for å løse alle typer saker; altså ingen negativ effekt (Jackson, 1992).

Det er ikke alltid gitt at nyskapning skyldes høy heterogenitet. En undersøkelse av Knouse og Dansby (1999) viste at heterogenitet målt ved kjønns sammensetning og kulturell minoritet, ga større innovasjon i gruppen enn i de tilfellene der fysisk handikap også var inkludert. Studien viste også at innovasjonen var høyest der heterogeniteten var mellom 11 og 30 prosent. Om heterogeniteten gikk over 30 prosent sank effektiviteten fordi konfliktnivået steg etter hvert som graden av forskjellighet steg i gruppen og maktforskjellene ble synliggjort (Knouse & Dansby, 1999). Baugh og Graen (1997) undersøkte hvilken effekt heterogenitet hos teammedlemmene i form av kjønn og sosial klasse, hadde på persepsjon av gruppeprestasjon. De studerte 31 grupper i en offentlig etat. Gruppemedlemmene rangerte hverandres grupper ut fra grad av effektivitet. Resultatet var at de heterogene gruppene ble oppfattet som mindre effektive enn de homogene gruppene. De fant også, som Knouse og Dansby (1999) at heterogenitet førte til mindre hyggelige arbeidsforhold i gruppen, men de fant samtidig at den ikke påvirket gruppeprestasjonene eller kvaliteten på utfallet (Baugh & Graen, 1997). Jackson (1992) fant også at grupper med høy heterogenitet hadde et høyt konfliktnivå, men også at det ikke forhindret disse gruppene fra å prestere bedre enn homogene grupper (Jackson, 1992).

Konflikter kan bidra til å motvirke konformitet (Levi, 2001). Konflikter kan utvikle nye tilnærminger og motivere til at problemstillinger blir bedre forstått (Robbins, 1974). Nemeth (1997) fant at grupper som var i saklige kreative konflikter produserte flest innovative ideer og at det økte innovasjonsgraden så lenge det ikke endte i negative gruppeprosesser og konflikter. Uenighet om sak var mer konstruktiv enn personrelatert uenighet eller konflikt (Jehn, 1995). Prosess- og relasjonskonflikter som dreide seg om sympati eller antipati for en person, gikk i stor grad utover gruppens prestasjoner og resultat. Et følelsesutbrudd gir reaksjoner som gjør at gruppen splittes og forhindrer en videre konstruktiv gruppeprosess (Jones & Remland, 1993; Amason, Thompson, Hochwater & Harrison, 1995; Jehn, 1995). Ofte kan en se at det som starter som en sakskonflikt kan utvikle seg til en personlig eller politisk konflikt. Relasjonskonflikter og

sakskonflikter kan synes vanskelig å skille fra hverandre i praksis, dersom ledere ikke er bevisste og trenet på det (Levi, 2001; Armstrong, 2011).

En kan på bakgrunn av det ovenstående derfor gå ut fra at forskjellighet hos gruppemedlemmene øker gruppens evne til nytenkning eller innovasjon, og at god ledelse av gruppeprosessene er viktig for å få til saklig og konstruktiv håndtering av uungåelige konflikter. Dette synspunktet støttes av Lewin (1951) som fant at de fleste fordelene med gruppeprosessen forsterker seg etter en tid. Prosessen er dårligst ved oppstart. Medlemmene blir bedre til å utføre oppgaver effektivt sammen etter hvert som møtene gjentas, og de blir ledet ut fra et konsensusprinsipp (Lewin, 1951). Parker (1994) hevdet at heterogenitet i gruppen kunne skape innovasjon så fremt gruppens medlemmer har frihet og trygghet til å tenke utradisjonelt og tanke- og diskusjonsprosessene og konflikten blir ledet med omtanke og innsikt (Parker, 1994).

Forskjellene kommer sterkere til uttrykk i arbeidsgrupper som møtes en eller få ganger enn i grupper som har stabile møtefrekvenser over lang tid (Canary & Dindia, 1998). Dette støttes av andre funn om heterogenitet i grupper. Northcraft, Polzer, Neale & Kramer (1995) viste at på kort sikt er homogene grupper bedre og raskere fordi mange av problemene i gruppesamspillet tilskrives dårlig kommunikasjon og er tidkrevende. Det viste seg at den dårlige kommunikasjonen i heterogene grupper forsvant etter en tid. Egan (2005) fant i en studie at ledere som så det som viktig å fasilitere frem kreativitet og et godt innovasjonsmiljø, forsøkte å unngå homogene grupper (Egan, 2005).

Det kan derfor se ut som om en viss grad av heterogenitet og interpersonlige diskusjoner øker antall ideer i gruppen, og bidrar til kognitive konstruktive konflikter og kvalitet på beslutningene, så fremt gruppen blir ledet tilfredsstillende (Baugh & Graen, 1997). Et godt innovasjonsklima karakteriseres av at alle har like muligheter for å delta i interaktive diskusjoner (Ekval, 1991). Heterogenitet i arbeidsgruppen kan medføre utfordringer og muligheter for ledere som skal bidra til å skape et godt innovasjonsklima.

Det bør nevnes at mange av målingene på grupper og forskjellighet er laboratorieeksperiment med studenter (Canary & Dinda, 1998) og kan ikke uten videre overføres til arbeidslivet. Reelle grupper i arbeidslivet har lengre varighet og større stabilitet i gruppe medlemmenes tilhørighet enn laboratoriegrupper. Likevel blir gruppeeksperimentene ofte brukt som grunnlag for teoriutvikling og ikke sjelden anvendt i det reelle arbeidslivet, selv om generaliserbarheten kan synes noe problematisk.

### 3.1.3 Effektivitet i gruppeprosesser

Gruppeprosessen defineres med det gruppen faktisk gjør felles eller presterer for å oppnå en effekt og et utbytte i form av innovasjon (Forsyth, 1999). En effektiv og innovativ gruppeprosess er når alle er motiverte til å bidra med ideer, skaper et høyt antall valgmuligheter, føler trygghet til å dele informasjon og har lik innflytelse på hverandre (Sande & Zanna, 1987; Amabile, 1996; Anderson & West, 1998). Buelens (2001) understreker at det er lederens ansvar å skape en samarbeidskultur der alle deltar aktivt og uten tvang. Ved at lederen hjelper gruppe medlemmene til å forstå rasjonalen bak den endelige løsningen, øker deres aksept av en innovativ løsning. Alle bør se på prosessen og utfallet mer som "vårt" enn som "sitt eget" (Buelens, Kreitner & Kinicki, 2001). Dette indikerer at kvaliteten på gruppeprosessen kan sees i sammenheng med lederes valg av lederstil. Det er tre indikatorer i litteraturen om gruppeprosesser som peker seg ut. Det er 1) trygghet og samarbeid, 2) lik innflytelse, og 3) det å gi støtte til gruppe medlemmenes ulike ideer og synspunkter. Disse tre indikatorene vil utdypes videre nå.

Hoyle og Crawford, 1994 fant at *samarbeid* på bakgrunn av gruppe medlemmenes *trygghet* bidro til stor grad av deres involvering i arbeidsgruppens aktiviteter. MacKenzie (1997) fant at gruppe medlemmene samhandlet gjennom flere stadier for å bli trygge på hverandre, for så aktivt kunne delta gruppearbeidet. Det er trygghet blant gruppe medlemmene som bidrar til gruppens suksess eller effektivitet og ikke sterk konkurranse mellom gruppens medlemmer (Forsyth, 1999; Levi, 2001; Wellington, 2011). Samarbeid virker oppmuntrende, støttende og skaper ikke defensiv kommunikasjon i gruppen (Lumdsen & Lumdsen, 1997). Samarbeid er selve fundamentet for samspill og sosial interaksjon. Gruppe medlemmer som evner godt samarbeid, er mer trygge, har mindre stress og konflikter og færre verbale konfrontasjoner (Tjosvold, 1995). Men det må også være balanse i fokuset på samarbeid. Dersom samarbeidsfokuset er for intenst, kan det svekke evne til nytenkning fordi gruppe medlemmene blir for like. Studier har vist at over tid blir medlemmene sosialt og følelsesmessig bundet til hverandre. Det gjør samarbeid lettere, men det kan også medføre at gruppen blir for selvorientert og ikke blir i stand til å se og verdsette ulikhet eller helheten i det de skal prestere (Nemeth & Staw, 1989). I en undersøkelse av kreativitet fant Amabile (1996) at konformitetspress lett kan skape konservatisme og manglende evne til å velge radikale løsninger. I arbeidsgrupper hvor medlemmene hadde nære relasjoner og samarbeidet godt, var det vanskeligere å stå i mot de andre enn i arbeidsgrupper med mer distanse mellom medlemmene (Jackson, 1992).

Utfordringen for en leder er å skape trygghet som resulterer i deltagelse og samarbeid og samtidig ikke utøve konformitetspress.

Gruppeproduktivitet er høyest når medlemmene fritt utveksler ideer og informasjon klart og tydelig og har tillit til, respekt for og lik *innflytelse* på hverandre. Det betinger reell åpen kommunikasjon og at det blir tatt hensyn til en selv og de andre (Forsyth, 1999; Levi 2001). For å få til en slik situasjon, må gruppemedlemmene influere på lik linje, dvs. at det ikke finnes forskjeller i status og posisjon verken formelt eller uformelt (Eagly, Wood & Chaiken, 1978). Levi (2001) hevder at lik fordeling av innflytelse sikrer en gruppes evne til å få til en positiv interaksjonseffekt. Videre at innflytelse må være ansett av alle gruppemedlemmene som likt fordelt dem imellom (Levi, 2001).

Studier har imidlertid også vist at gruppemedlemmer lett gir etter og lar seg influere av andres meninger og ideer. Ofte er dette presset usynlig, ubevisst og uformelt (Levi, 2001). Forskjeller i innflytelse kan raskt føre til utrygghet, misforståelser, ubalanse, mistillit og forhindre effektivt samspill i innovasjonsprosessen (Kanter, 1977; Forsyth, 1999). Det er derfor nødvendig at ledere av arbeidsgrupper jobber med å forbedre relasjonene og utvikler gruppemedlemmenes individuelle sosiale eller mellommenneskelige ferdigheter som sikrer lik innflytelse (Katzenbach & Smith, 1993).

Ubalansert innflytelse kan oppstå ved et sosialt press i gruppen med dominans av enkeltes ideer eller rivalisering i diskusjonene der det å vinne diskusjonen er viktigere enn den endelige løsningen (Buelens, Kreitner & Kinicki, 2001). Dette kan forhindre innovative løsninger på bakgrunn av mangel på ideer fra passive gruppemedlemmer som ikke kommer til orde. Forskning har vist at når en gruppe diskuterte, kom hovedparten av innleggene fra dominerende medlemmer. Gruppemedlemmer var derfor mest utsatt for ideer og argumentasjon som støttet opp om de dominerendes mening. Det medførte at løsningene også ofte ble dratt i de dominerendes retning (Levi 2001). Det kunne derfor være avgjørende å skape et klima der ingen profitterer på å overtale andre (Kanter, 1977; Eagly, Wood & Chaiken, 1978; Levi, 2001). Dersom gruppemedlemmer rangeres etter usynlige system, kan det forhindre lik fordeling av innflytelse. Men de negative effektene denne ubalansen har på gruppedynamikken, kan reduseres over tid (Ridgeway, 1982; Pugh & Wahrman, 1983; Martin & Sell, 1985; Forsyth, 1999).

Sosial gruppeatferd som *aksept av uenighet og gjensidig støtte ved lansering av nye ideer*, hjelper gruppemedlemmene til å opprettholde kreativiteten og skape balanse i gruppens mellommenneskelige relasjoner (Hackman, 1987; Levi, 2001). Mye motstand fra de andre i gruppen, kan raskt føre til at den som presenterer en mening eller ide, mister

motet og endrer mening (Zanna, 1993). Det er lettere å kommunisere et budskap til en som allerede er enig. Om en eller flere mottagere viser skepsis eller er direkte uenige, krever det mer fra senderen i hvordan budskapet formes (Kanter, 1977). I grupper med gjensidig støtte ved uenighet, er det ofte et sterkt samhold, mindre angst og spenninger (Hogg, 1992; Forsyth, 1999). Men dette er ikke bare positivt. En studie har vist at mennesker i grupper med uttrykt støtte og samhold riktignok aksepterte gruppens felles mål og beslutninger, men også at medlemmer i grupper med høyt samhold unngikk å være uenige (Forsyth, 1999). Høyt produktive grupper behøver ikke å ha høy enighet eller samhold, men støtte til ideer eller andre synspunkt er likevel sentralt (Levi, 2001). Det kan bety at gruppesamhold ikke nødvendigvis er relatert til innovasjonsklima. En studie viste at høy grad av innovativ tenkning nettopp kunne utløses av uenighet og konflikt, og ved lederes evne til å polarisere meninger. Både konflikt/uenighet og polarisering i diskusjonen var korrelert høyt med gruppeeffektivitet (Forsyth, 1999). Mullen og Cooper (1994) gjennomførte en litteraturstudie av tidligere forskning på sammenhenger mellom samhold og grupprestasjon. De fant at effekten av samhold slo sterkere ut i sportsteam og militære grupper med store krav til teamfølelse, enn i laboratoriegrupper og i grupper i arbeidslivet som var mer løselig sammensatt. De fant også at samhold var viktigere for mindre grupper enn for store grupper (Mullen & Cooper, 1994). Mye kan derfor tyde på at samhold ikke er en god indikator på innovative gruppeprosesser, men at håndtering av uenighet og polarisering står sentralt.

For å oppsummere kan en si at en gruppeprosess er det gruppen faktisk gjør felles eller presterer for å oppnå en løsning eller en innovasjon. Utfordringene for ledere som ønsker innovativ tenkning, er å skape en trygg samarbeidskultur der alle opplever lik innflytelse og gir hverandre støtte til ideer og støtte til uenighet. Samtidig må ledere forhindre press mot konformitet. I det følgende vil det optimale gruppeklima for å skape innovasjon bli beskrevet.

#### **3.1.4 Hva er innovasjonsklima?**

Innovasjonsklima kan sees som en beskrivelse av målet for gruppeprosessen. Et klima dreier seg ikke om selve den innovative løsningen eller effekten av gruppeprosessen, men heller en felles forståelse av miljøet i gruppen. Innovasjonsklima refererer til medlemmenes delte persepsjon av normer, praksis, sosiale interaksjon, ritualer og arbeidsmåter som er utviklet av gruppen. Det betyr at klima har stor påvirkning på gruppens prestasjoner



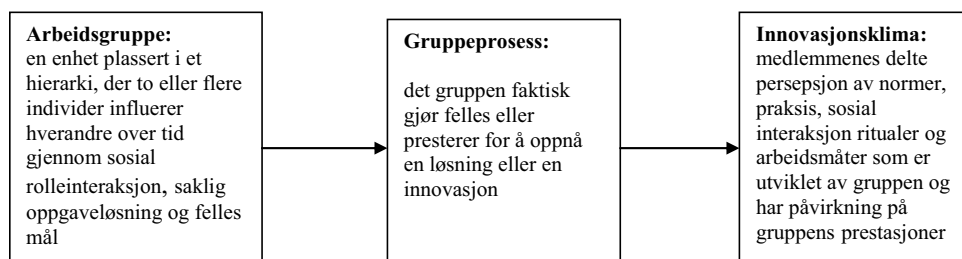
(Anderson & West, 1998). Et klima i en arbeidsgruppe er en felles sosial interaksjon av gruppe medlemmene på "hvordan vi gjør" (Burnside, 1996). Klima defineres av dem som er i det, praktiseres gjennom sosial interaksjon og er en oppfatning av "hvordan vi gjør det hos oss" (Ekvall, 1996; Burnside, 1996; Anderson & West, 1998).

Arbeidsgruppe- eller bedriftsklima er en organisasjonell realitet, men ikke identisk med organisasjonskultur. Organisasjonskultur er de sett av mentale programmer normer, verdier og virkelighetsoppfatninger - som kommer til uttrykk i og opprettholdes av handlinger, kommunikasjon, materielle forhold og systemer og strukturer i organisasjonen (Bang, 1995). Det utvikles spesielle kulturer innenfor enkelte bransjer, i bedrifter og i avdelinger. Hensikten med organisasjonskulturen er å bedre muligheten for å tilpasse seg omgivelsene og nå mål. Ledelsen vil forsøke å utvikle en kultur som ivaretar disse hensynene best mulig. For de ansatte betyr kulturen at de vet hva de har å forholde seg til. Det skaper trygghet og forutsigbarhet, og det gir et stabilt miljø (Bang, 1995). En organisasjonskultur kjennetegnes med hvordan ledere og ansatte tar seg frem, også i uformelle anledninger, og hvordan de håndterer spørsmål om makt og myndighet, økonomi, aktivitet og kunnskap (Schein, 1985). Klima på sin side dreier seg enkelt sagt om hvordan den vinden som blåser i gruppen er eller hvilken type "energi" eller "kjemi" som finnes i gruppen. Klima influerer prosesser som problemløsning og beslutningstaking og betegner den psykologiske og sosiale settingen dette utføres i (Ekvall, 1996). Det er et dynamisk og usynlig aspekt av en organisasjons eller gruppes virkelighet og et uttrykk for kombinasjonen av organisatoriske og individuelle prosesser (Anderson & West, 1998). I et miljø spesielt egnet for å utnytte heterogenitet og samspill, kan klima defineres som den emosjonelle tonen i møtet, for eksempel åpen, tillitsfull, aksepterende, fri for spenninger og med respekt for forskjeller og uenighet (Gardenschwartz & Rowe, 1998).

West og Anderson (1996) fant at et godt innovasjonsklima var karakterisert av at gruppe medlemmene underrettet om arbeidsgruppens mål og visjon, opplevde deltagertrygghet, mottok støtte for innovative ideer, og var saksorienterte. Klimaet i arbeidsgrupper påvirker motivasjon, kommunikasjon, problemløsning og beslutningsevne blant medlemmene. Det skjer gjennom måten medlemmene samhandler på og i hvilken grad de reelt sett opplever motivasjon og trygghet til å løse problemer og ta beslutninger. Jo mer folk deltar i beslutningsprosessen gjennom innflytelse, interaksjon og deler informasjon, desto mer sannsynlig er det at de vil investere i utbyttet av de beslutningene og bidra med ideer for forbedre arbeidsmåter (West, 1990). Deltagertrygghet eksisterer når alle medlemmene i gruppen føler seg i stand til å foreslå nye ideer og problemløsninger i et

ikke-fordømmende klima. Individene har behov for å delta til fulle i en gruppeprosess som er positiv og karakterisert av psykologisk trygghet, minimal følelse av trussel, usikkerhet eller politisk spill. Trygghet refererer til psykologisk trygghetsfølelse og fravær av mellommenneskelige trusler i gruppen. Innovasjonsledelse av grupper er å utvikle et godt innovasjonsklima som tar vare på ideer til endringer (Ekvall, 1991).

Innovasjonsklima er i denne undersøkelsen operasjonalisert ved hjelp av måleinstrumentet Team Climate Inventory (TCI). Anderson & West (1994) har utviklet dette måleinstrumentet for innovasjonsklima i arbeidsgrupper og det er nærmere utredet og beskrevet i kapittel 5. Figur 4 nedenfor viser en presentasjon av de konseptuelle definisjonene, de analytiske sammenhengene og drøftingene i teksten ovenfor av arbeidsgruppe, gruppeprosess og innovasjonsklima. En kan si at et godt innovasjonsklima er resultatet av en velfungerende gruppeprosess. Gruppeprosess ligger til grunn for innovasjonsklima. Innovasjonsklima er ikke det endelige målet for en arbeidsgruppe, men skaper forutsetninger for den endelige innovative løsningen. I denne undersøkelsen er det hvordan innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen oppfattes av lederen som vil ha fokus. Forståelsen av effektive gruppeprosesser ligger implisitt.



Figur 4. Konseptuelle definisjoner og analytiske sammenhenger mellom arbeidsgruppe, gruppeprosess og innovasjonsklima.

Et godt innovasjonsklima i arbeidsgruppen defineres og operasjonaliseres med fire faktorer i denne undersøkelsen ved at gruppemedlemmene i) føler deltagertrygghet, ii) mottar støtte for innovativ tenkning, iii) kjenner til arbeidsgruppens felles mål og visjon og iv) at diskusjonene er saklige. Det er lederens oppfatning av de fire faktorene som har fokus i denne undersøkelsen. Operasjonaliseringen av innovasjonsklima beskrives nærmere i kapittel 5. Det er sammenhengen mellom hvordan lederne oppfatter at innovasjonsklimaet i sin arbeidsgruppe er og hvilken lederstil de oppfatter at de har, som analyseres. Videre i

kapitlets neste del vil det begrunnes og presenteres hvilken type lederstil det er hensiktsmessig å anlegge for å oppnå det optimale innovasjonsklimaet.

### **3.2 Forståelse av fasiliteringsevne**

Det vil nå bli klargjort hvordan lederes fasiliteringsevne kan resultere i et godt innovasjonsklima i arbeidsgruppen de leder. Det vises at et deltagende ledelsesperspektiv kan være en god ramme for å forstå og samtidig begrunne at fasiliteringsevne er en funksjonell lederstil for et godt innovasjonsklima. I tillegg begrunnes at autoritær eller dyadisk lederstil ikke fremmer et godt innovasjonsklima like godt som fasiliterende ledelse. Deretter beskrives hvordan fasiliteringsevne konseptualiseres gjennom tre ulike fasiliteringsstrategier eller faktorer.

#### **3.2.1 Fasiliteringsevne i et deltagende ledelsesperspektiv**

Den teoretiske og empiriske ledelsesforskningen har historisk sett hatt fem ulike tilnærminger (Martinsen, 2001). I 1930 årene analyserte ledelsesforskere sammenhengen mellom det å være en suksessfull leder og lederes personlighet, motiver, verdier og ferdigheter. Disse trekkstudiene ble avløst i 1950- og 1960årene med analyser av lederes atferd knyttet til effektivitet. Denne forskningen var i stor grad kvantitativ og handlet om lederes forhold til rollekonflikt, prestasjonskrav og hva som ga økt effektivitet. Siden har forskning på effektivitet inkludert lederes makt og innflytelse overfor overordnede, underordnede, kunder og leverandører. I de senere årene har studier omkring situasjonsledelse vokst betydelig. Kontekstuelle faktorer som bedriftens omgivelser, organisasjonstype, menneskelige egenskaper og type oppgaver har blitt relatert til effektivt lederskap. Det siste i ledelsesforskning er å gjennomføre studier der alle de foregående tilnærmingene er integrert. Et eksempel på dette er teoriutviklingen rundt karismatisk lederskap som søker å forstå hvordan enkelte er villig til å gå svært langt og prestere mye for at deres bedrift skal nå strategiske mål (Martinsen, 2001; Yukl, 2002).

Innovasjonsledelse henviser i denne avhandlingen til lederens oppfatning av egen evne til å fasilitere frem godt innovasjonsklima i arbeidsgruppen hun eller han leder. En oversiktsstudie over innovasjonsforskning i grupper (King & Anderson, 1996) viste at jo

høyere ledere skåret på bruk av fasiliterende lederstil, desto mer innovativ uttrykte grupper selv at de var. Det er bred enighet hos praktikere og teoretikere om at fasilitering er en effektiv lederstil for å få godt innovasjonsklima i arbeidsgrupper (Albrecht & Hall 1991; Parker, 1996; Gardenschwartz & Rowe, 1998; Knouse & Dansby 1999; Levi 2001; Jarzabkowski & Searle, 2004; Wellington, 2011; Mumford, Scott, Gaddis & Strange 2002; Jung, Chow & Wu 2003).

Mye kan tyde på at fasilitering som lederstil ligger innenfor *perspektivet deltagende ledelse*. Deltagende ledelse dreier seg om å dele makt og sette andre i stand til å ta ansvar, være kreative og finne løsninger. Dette er sentrale lederoppgaver for å oppnå godt innovasjonsklima som et resultat av gruppeprosessen i arbeidsgruppen (Miranda & Bostrom, 1999). Albrecht og Hall (1991), Rees (1991) og Guastello (1995) fant at fasilitering innebar en lederstil som medførte at nye ideer kom frem i gruppen gjennom gruppe medlemmenes sammensatte relasjoner.

Deltagende ledelse finner sine referanser i ledelsesforskning innenfor tilnærmingene lederstil og makt og innflytelse. Dette er et perspektiv som fokuserer på at ledere involverer og oppmuntrer gruppe medlemmer til å ta del i beslutninger (Yukl, 2002). Lederes evne til å delegere eller myndiggjøre andre står sentralt og resulterer i at gruppe medlemmer reelt oppfatter at de har muligheten til å beslutte og å influere. At ledere involverer andre i beslutningsprosessen, er en nødvendig del av forankringen og implementeringen. Det dreier seg ikke om at ledere utøver makt, men at de reelt sett deler eller gir fra seg makt. Deltagende ledelse er et relativt nytt perspektiv å studere ledelse gjennom, og blir ansett som sentralt i den moderne kunnskapsorganisasjonen der det mellommenneskelige står i fokus (Karten, 2010).

Yukl (2002) beskriver deltagende ledelse som både en spesialisert faglig rolle og en rolle til en som leder sosiale prosesser. Andre eldre, men betydningsfulle og ofte siterte studier av Schein (1969), Lord (1977) og Bradford (1976) om gruppeledelse, har vist at lederes viktigste bidrag var å mestre balansen mellom faglige problemer som skulle løses og samtidig utnytte relasjonene gruppe medlemmene i mellom. Yukl (2002) hevder at en del av deltagende ledelse er å fasilitere individer via de sosiale relasjonene i gruppeprosessen til å gjennomføre kollektive anstrengelser for å oppnå mål alle er enige om. I denne avhandlingen fokuseres det på ledelse av de sosiale gruppeprosessene. Det er på bakgrunn av disse relasjonene det kan skapes trygghet og oppstå ubalanse i maktforholdene i en arbeidsgruppe.

Schein (1993) og Senge (1990) fant at fasiliterende ledere hjalp gruppe medlemmene til å være mindre i forsvar, mindre defensive, mer åpne og mer tolerante for uenighet. Fasiliterende ledere oppmuntret gruppen til å utforske flere type løsninger og se hverandre som innsiktsfulle kolleger med gjensidig interesse og innsikt. Fasiliterende ledere var ikke antagonister som strategisk prøvde å få tingene på sin måte. Ledere som var fasilitatorer evnet å få folk til å bygge på hverandres ideer og forbedre ideene, mer enn å ignorere eller angripe. Fasilitatorer lot være å avdekke egne holdninger for å unngå å influere andre (Schein, 1993).

Den fasiliterende lederen har likhetstrekk med Mintzbergs ledertype kalt dirigenten (1973). Det vil si at en fasiliterende leder evner å få frem den enkeltes talent og dermed det øke gruppens effektivitet (Friedman & Olaisen, 1999). Det kan bidra til at gruppeprosessene blir optimale og kompensere når hele gruppens potensial tas i bruk. Gruppe medlemmene identifiserer enighet og uenighet etter sine respektive mentale modeller og ser hvordan problemene henger sammen med hverandre (Steiner 1972; Yukl, 2002). Ifølge Thomas (1990) er det en utfordring for ledere å skape et klima der alle gruppe medlemmer med ulike identiteter og potensial fullt og helt kan utvikle seg og sine ideer. Han fant at fasiliteringsteknikker var avgjørende for om ledere lykkes eller ikke. Fasilitering reduserte negative konflikter på bakgrunn av gruppe medlemmenes ulikheter og sikret at alle uttrykte sin mening og tok vare på mål og fokus (Thomas, 1990). Denne avhandlingen dreier seg om hva ledere oppfatter at de gjør for å skape et godt innovasjonsklima i arbeidsgruppen.

Sonnenschein (1997) hevder at den fasiliterende lederen bør ha et verdsett der alle forskjeller er positive og alle respekteres og aksepteres for den de er. Det er mulig at en leder må være spesielt trent opp i hva fasilitering innebærer for å kunne praktisere det. En fasiliterende lederstil innebærer at alle blir sett og hørt og at lederen motiverer gruppe medlemmene til å komme med egne synspunkt. Lederen bør fungere som en mediator (Sonnenschein, 1997).

En fasiliterende lederstil er en tilretteleggende stil og gir liten status for en leder i forhold til en autoritær lederstil, som gir høy status. Noen ledere er redde for å miste kontroll eller for ikke å håndtere gruppe medlemmenes følelser. De er redde for at den fasiliterende stilen kan få dem til å virke svake og inkompetente, og dette vanskeliggjør valget av og gjennomføring av en tidkrevende fasiliterende lederstil (Yukl, 2002). Men uten lederens fasiliteringsevner oppstår det lettere emosjonelle konflikter og sidediskusjoner i innovative prosesser, og en risikerer å miste målet og retningen og blir

uorganisert Parry (1994). Bradford (1976) hevder at det å fasilitere innebærer betydelig mellommenneskelige ferdigheter, personlig modenhet og tillit til gruppe medlemmene, samt praktisk øvelse.

Fasilitering kan være betydelig mer tidkrevende enn en autoritær eller dominerende lederstil som ikke inkluderer andre i beslutningsprosessen. Alle skal bli lyttet til og respektert for meningene sine. En lyttende og demokratisk lederstil tar tid (Wellington, 2011; Armstrong, 2011). I dagens moderne bedrifter knyttes tid til effektivitet. Et premiss for å skape innovasjon er effektiv utnyttelse av kunnskap. Det innebærer også at innovative beslutninger må tas innenfor en gitt tidsramme. Det finnes ikke ubegrenset tid til diskusjoner og gruppeprosesser i en operativ presset arbeidsdag (Forsyth, 1999; Karten, 2010). I organisasjoner som preges av forutsigbarhet, kan en mer tilbakelemt, nøytral eller deltagende stil, dessuten skape usikkerhet i forhold til tydelig autoritet.

En autoritær og dominerende lederstil er tidsbesparende, men fremmer ikke deltagertrygghet og ressursutnyttelse i arbeidsgrupper. Ledelse i et *autoritært perspektiv* går ut på å studere hvordan makt opptrer i ulike former og hvordan makt kan bidra til effektiv ledelse (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992). En implisitt antagelse er at gruppe medlemmer reagerer etter lederes handling. Det er lederes autoritære stil, makt og innflytelse som skaper effektivitet (Wellington, 2011). For å være effektiv leder er det nødvendig å influere gruppe medlemmer til å utføre ordre, støtte forslag, være lojale og implementere beslutninger. Ledere med innflytelse kan be andre om å utføre arbeidsoppgaver, men selv beholde ansvaret og kontrollen. De kan med andre ord gi gruppe medlemmer en følelse av eierskap til prosessen og beslutningen, men ikke reelt ansvar for å ta beslutningen (Forsyth, 1999).

For å forstå lederstil i et autoritært perspektiv, er det nødvendig å analysere maktfordelingen i relasjoner og de influerende prosessene (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1992). Studier av maktfordeling dreier seg om lederes bruk av taktikker for å få til endringer i organisasjonen. De handler også om hvordan taktikkene henger sammen med i hvilken retning, oppover, nedover eller til siden, ledere ønsker å utøve innflytelse. Taktikkene som måles kan være rasjonell overtalelse, inspirasjon, personlig oppfordring, konsultasjon og bruk av legitimitet og press (Savard & Rogers, 1992; Gravenhorst & Boonstra, 1998; Xin & Tsui, 1996). Yukl (2002) hevder at en autoritær lederstil ved bruk av disse taktikkene, kan hindre fri dannelselse av normer for interaksjon som kan påvirke og stimulere en arbeidsgruppes prestasjoner. Overtalelse og press fra ledere kan hemme bruk av gruppens egne ressurser og meninger. Foruten makt innebærer begrepet autoritær

lederstil rettigheter og plikter assosiert med posisjoner i det organisatoriske systemet. Ledere har en formell rett til å utøve kontroll over andre, og knytte det til belønning eller straff. Effekten kan dreie seg om gruppe-medlemmers ønske om å tilfredsstille ledere som de har sterk lojalitetsfølelse overfor. Det kan være makt i form av ekspertise eller det å inneha informasjon som ikke kommer alle til del (Mintzberg, 1983).

Autoritær ledelse tillater lite diskusjon og det er det dominerende synet som ofte vinner frem etter kort tid. Dette kan være hensiktsmessig innenfor gitte knappe tidsrammer. Men studier har vist at gevinsten synes bedre på kort enn på lang sikt. Få handlingsalternativer ble fremmet, og sjansen var større for å feile (Wellington, 2011). Å sikre at ulike løsninger kommer frem, er et ønsket resultat av det å skape et godt innovasjonsklima. En autoritær og tidsbesparende lederstil kan virke lite hensiktsmessig i det å skulle bruke gruppens ressurser og fremme alternative løsninger. Det er avgjørende at gruppe-medlemmene gjennom gruppeprosessene blir gitt tid og rom for å spille ut sitt faglige potensial (Forsyth, 1999; Armstrong, 2011). Men tidsfaktoren i en fasiliterende innovativ prosess kan opplagt være en utfordring.

Et autoritært perspektiv på lederstil vil belyse hvordan en leder ved hjelp av taktikker og makt kan få andre til å gjøre hva lederen selv mener er best og ikke først og fremst ha fokus på å lytte til andre. Forskning på innovasjon i arbeidsgrupper har dessuten vist at lederes egen atferd og ressurser ikke er nok alene for å skape det optimale innovasjonsklimaet i en arbeidsgruppe (West & Anderson, 1996). En risikerer å passivisere gruppens medlemmer når ledere bruker sin innflytelse til å påvirke andre for å skape effektivitet (Yukl, 2002). Men når ledere tilrettelegger for frihet og trygghet i diskusjonene, vil gruppens faglige og menneskelige ressurser kunne aktiveres og inkluderes i beslutningsprosessen (Wellington, 2011; Karten, 2010). Mye tyder derfor på at et forskningsperspektiv som innebærer at ledere bruker autoritet og påvirker andres atferd gjennom utøvelse av makt og innflytelse, ikke er fruktbart.

Et annet relatert perspektiv på fasilitering er *dyadisk rolleteori og medarbeiderskap*. Det handler om hvordan ledere fortolker sin medarbeiders prestasjoner og hvordan ledere bestemmer seg for å reagere på den. Dyadisk rolleteori beskriver også medarbeideres mulighet for å influere sin leders persepsjon av seg selv og av sin egen motivasjon og kompetanse. Teorien om Leader-Member Exchange (LMX) er et eksempel på denne retningen. Det er én-til-én-relasjon mellom en underordnet og en leder (Graen & Cashman, 1975), og er en vertikal dyade der en person har direkte myndighet over en annen person. Attribusjonsteori benyttes ofte i sammenheng med LMX teorien. Attribusjonsteori forklarer

de kognitive prosessene brukt av ledere for å bestemme årsakene for effektive eller ineffektive prestasjoner fra medarbeideres side og passende reaksjoner på dette fra ledes side (Martinko & Gardner, 1987). Dette kan ha relevans for gruppeinnovasjon fordi det er avgjørende for et godt innovasjonsklima at gruppe medlemmene føler deltagertrygghet og at de ikke blir avvist av lederen når de kaster seg frem på i diskusjoner.

Denne én-til-én-relasjonen har i følge LMX-teorien tre stadier. Den første går ut på at leder og underordnet evaluerer hverandres motiver, holdninger og etablerer gjensidige rolleforventninger. Det andre stadiet dreier seg om å etablere gjensidig tillit, lojalitet og respekt. I det tredje stadiet har relasjonen kommet opp på et modenhetsnivå der begges selvinteresse transformeres til en gjensidig forpliktelse til målet for den arbeidsenheten de er medlem av. Lederes reaksjoner og atferd er avhengig av hvordan ledere oppfatter medarbeideren som kompetent og tillitsvekkende eller som inkompetent og ikke tillitsvekkende. Dette påvirker hvordan ledere fortolker medarbeideres atferd og prestasjon (Graen & Uhl-bien, 1991). Fasiliterende og deltagende lederstil vil kunne inneha disse elementene eller fasene i seg.

En underordnet i et slikt dyadeforhold vil også kunne være del av en arbeidsgruppe. Lederens rolle vil i arbeidsgruppen være å informere om felles mål, holde oppmerksomheten rettet mot sak og skape rammer slik at alle bidrar på lik linje. Et gruppe medlem bør fritt få uttrykke sine meninger og perspektiv sammen med de andre av gruppens medlemmer (West & Anderson, 1996). Det kan derfor tyde på at LMX-teoriens dyadefokus kan være lite hensiktsmessig for å belyse ledelse som resulterer i et godt innovasjonsklima. Det vil ikke gi tilstrekkelig informasjon å foreta observasjoner av isolerte dyader mellom leder og medarbeider. En medarbeider utgjør kun ett av gruppens flere medlemmer. LMX-teorien virker mest meningsfylt når kvaliteten på en spesifikk relasjon mellom to personer og deres innsats og fremgang skal måles over lengre tid. Det kan være problematisk å skille dyaderelasjonene fra hverandre når alle de ulike separate og differensierte relasjonene skal interagere i grupper (West & Anderson, 1996). En mer objektiv og nøytral lederstil vil være mer formålstjenlig enn en subjektiv dyaderelasjon som LMX for å observere ledelse av gruppeprosesser i arbeidsgrupper. I en gruppeprosess deltar flere innenfor et kort og avgrenset tidsrom.

I studier der LMX-teorien testes er dessuten forskningsfokus rettet mot den underordnede. Det innebærer at det som belyses er de underordnedes oppfatning av sin leder. For å måle ledes atferd slik det gjøres i denne undersøkelsen, vil det være avgjørende å få tak i ledes oppfatning av egen lederstil. To underordnede kan ha ulik



oppfatning av en og samme leder på bakgrunn av egne behov og ressurser og det vil ikke avdekke hvordan ledere selv oppfatter at de handler. Fokuset i denne undersøkelsen er sammenhengen mellom kvinners og menns oppfatning av seg selv som ledere på bakgrunn av blant annet deres kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling. Det er lederes egne selvvurderinger som best kan gi inntrykk av disse sammenhengene, bedre enn hva underordnede oppfatning av sin leders atferd. Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse i denne undersøkelsen omhandler hvordan lederne selv best kan bidra til å øke innsikten i hvordan gruppeklimaet kan påvirkes. Sånn sett vil ikke et dyadeperspektiv belyses gjennom å studere lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne

Ledelse kan altså oppfattes i et autoritært perspektiv, dvs. som et fenomen som fremkaller føyelighet og utøvelse av innflytelse og makt. Ledelse kan også oppfattes som et dyadisk forhold mellom leder og medarbeider. Lederskap kan også studeres i et deltagende perspektiv og dreie seg om samhandling med fokus på gruppeprosesser og som et instrument for å effektivt nå et mål (Martinsen, 2001). For å forstå innovasjon i arbeidsgrupper, er det klare indikasjoner på at det deltagende perspektivet vil være mest meningsfylt av disse tre. Det deltagende lederperspektivet fremstår som et relevant rammeverk for å studere ledelse av gruppeprosesser som bidrar til godt innovasjonsklima i arbeidsgrupper.

### **3.2.2 Hvordan forstå fasiliteringsevne?**

Yukl (2002) definerer lederes fasiliteringsevne som å lede diskusjon og gruppeprosesser slik at målet klargjøres og nye ideer kommer frem gjennom medlemmenes kunnskapspotensial og relasjoner. Denne definisjonen er i tråd med hvordan det er vist at fasiliteringsevne kan forstås i et deltagende ledelsesperspektiv og vil kunne henge sammen med definisjonen på et godt innovasjonsklima. Denne definisjonen vil derfor legges til grunn for konseptualiseringen i denne undersøkelsen.

For bedre å forstå hva fasilitering betyr i praksis, siteres Greenbaum (2000): "En fasilitator er en moderator eller stimulator som får deltagere til å bidra, demper de som dominerer, sikrer spredning av meninger og diskusjon og får gruppen selv til å ta ansvar for gruppens utvikling og for beslutningene som tas". Gruppeleders rolle er mer som en prosesskonsulent enn en influerende leder (Yukl, 2002). Fasilitering har også like trekk med det Tannenbaum og Schmidt (1973) kaller medarbeidersentret ledelse. Ledere har stor tillit og gir stor frihet og ansvar til sine medarbeidere. I denne retningen stiller ledere ofte

spørsmål og medarbeidere opplever stor deltagelse og innflytelse i beslutninger (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

Katz, Maccoby og Morse (1950) belyste i Michiganstudiene sammenhengen mellom lederatferd, gruppeprosesser og gruppens prestasjoner. De fant at effektiv lederatferd kunne deles i tre kategorier. Den første var oppgaveorientert atferd, der ledere fokuserte på sak mer enn på administrasjon og planlegging. Den andre var relasjonsorientert atferd der ledere la vekt på støttende og verdsettende atferd overfor medarbeiderne. Den tredje var deltagende atferd med spesielt vekt på å guide møtediskusjoner ved at medarbeiderne tok del i beslutninger, ble oppfordret til å samarbeide og til å løse konflikter. Disse tre kategoriene var ikke gjensidig utelukkende, og effektive ledere skåret høyt på alle tre (Katz, Maccoby & Morse, 1950). En fasiliterende lederatferd kan dekke alle de tre typene ut fra hvordan definisjonen er tenkt i denne undersøkelsen.

Levi (2001) hevdet at effektive ledere av innovative prosesser behersker både funksjonell og rasjonell type ledelse. Den funksjonelle går ut på at ledere ser problemene fra en rekke varierte synspunkt for bedre å forstå problemet. Ledere vurderer flere løsningsalternativ, mestrer variasjonen mellom saklig diskusjon og sosiale relasjoner, skaper balanse ved å lytte til minoriteten og ikke la majoritetens meninger dominere og tester ut alternative løsninger før de endelige kriteriene for en god løsning settes. Den rasjonelle metoden holder fokus på stadiene; problemdefinisjon, problemanalyse, generere alternative løsninger, velge løsninger, implementere løsninger og evaluere utfallet. Om det ikke er bra nok, går lederen tilbake til stadiet generering av alternative løsninger (Levi, 2001). Fasilitering har likhetstrekk med både den funksjonelle og den rasjonelle metoden ved at fasiliterende ledere må være lydhøre for andres ideer og trekke essensen ut av de løsningene som har kommet opp i gruppen. Å holde struktur på prosessstadiene og målet vil være like viktig for fasilitatoren som for den rasjonelle leder.

Fasiliteringsevne i praksis kan forbindes med transformasjonsledelse, som støtter et klima der medarbeidere oppfordres til å finne innovative tilnærminger og der ledere har en coachende og individuell stil. Transformasjonsledelse er en prosess som influerer verdi- og holdningsendringer i organisasjonen (Yukl og Van Fleet, 1982), og der ledere selv idealiseres gjennom å være en rollemodell (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Howell & Avolio, 1993). Det som kan være uforenlig med transformasjonsledelse og fasilitering, er at en transformatorisk leder ofte er innflytelsesrik, visjonær og karismatisk og ikke en som viser stor grad av objektivitet eller delegerer til andre i gruppen (Bass, 1985; Avolio &

Gibson 1988; Carless, 2000; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Jung, Chow & Wu, 2003).

Ifølge Avolio og Bass (2002) kan ikke transformasjonsledelse erstatte transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse karakteriseres av et autoritært lederskap der det daglig utveksles krav og belønning fra ledere i forhold til medarbeideres atferd. Denne lederformen passer i stabile faser der lederne korrigerer når noe går galt og der byråkratiske system er funksjonelle for den daglige driften. Transaksjonsledelse skiller seg fra fasiliterende ledelse ved blant annet fokus på kontroll og det forutsigelige. I en fasiliteringsprosess kreves stor grad av fleksibilitet og toleranse (Sashkin, 1984; Guastello, 1995), selv om begge retninger er avhengige av å ha ledere som ikke mister mål og retning.

Yukl (2002) hevder at studier av situasjonsbestemt ledelse fokuserer på lederpersepsjon, holdninger, aktiviteter og atferdsmønstre som influerer på lederens atferd overfor medarbeiderne. Antagelsen er at forskjellige lederegenskaper eller -aktiviteter vil være effektive i forskjellige situasjoner. Dette kan ta form av en tilsynelatende tilfeldig eller uforutsigelig lederstil, men være gjennomtenkt fra lederens side. Et eksempel er Fiedlers (1987) teori som innebærer at lederen må forstå og predikere god ledelse ved å ta i betraktning både egne og medarbeideres personlige trekk og egenskaper og den situasjon det skal ledes i (Kaufmann & Kaufmann 2003). Et annet eksempel er samspillteorien til Hersey og Blanchard (1993) som fokuserer på lederens stil i forhold til den enkelte medarbeiderens grad av modenhet. En leder kan være instruerende, overtalende, deltagende eller delegerende i sin stil for å møte medarbeidere med lav eller høy modenhet (Hersey & Blanchard, 1993). En deltagende og delegerende stil er i samsvar med hva som kjennetegner fasilitering, men fokuserer kanskje mer ensidig på dyaden leder/medarbeider enn det som er hensiktsmessig for å forstå lederens rolle i innovative gruppeprosesser. Gruppelederen eller fasilitatoren skal objektivt analysere og finne frem til måter å forbedre gruppens prestasjon og ikke bare ha fokus på individer (Parker, 1994). På bakgrunn av definisjonen av innovasjonsklima og fasiliteringsevne virker det derfor rimelig at en fasiliterende lederstil kan relateres til godt innovasjonsklima i arbeidsgrupper.

### **3.2.3 Fasiliteringsstrategier**

Det finnes mange praktiske bøker på det amerikanske markedet, som omhandler godt utprøvde og dokumenterte metoder og manualer for fasiliterende lederstil (Gardenschwartz & Rowe, 1998; Sonnenschein, 1999; Buckle & Thomas 2001). Disse metodene er

pragmatiske og positivistiske og knytter tette bånd mellom sosial- og naturvitenskap ved å benytte like logiske rammeverk. Metodene har også mye til felles med empirisk baserte teorier om fasilitering og moderering i heterogene arbeids- eller fokusgrupper (Parker, 1994; Forsyth, 1999; Levi, 2001).

En litteraturgjennomgang viste at det er spesielt tre praktiske fasiliteringsstrategier som går igjen; vise objektivitet, polarisere og myndiggjøre (Sashkin, 1984; Guastello, 1995; Burpitt & Bigoness, 1997). Alle disse tre innebærer å flytte innflytelse fra lederen til gruppen og var nært knyttet til kunnskapsutnyttelse og innovasjon i grupper og organisasjoner (Jung, Chow & Wu, 2003). En fasilitator evner å få folk til å bygge på hverandres ideer og forbedre ideer uten at hun/han avdekker egne holdninger (Senge, 1990; Schein, 1993).

I begynnelsen av 1990 årene ble det utarbeidet en modell som er hyppig brukt, Facilitator Training for Process Leadership (Hayes, 1997). Den danner utgangspunktet for opplæring av ledere til å beherske fasilitatorrollen. Fasilitatorens ansvar er blant annet å vise objektivitet, myndiggjøre og polarisere uenighet og god meningsutveksling. Andre teknikker i de ulike fasene er storytelling, reversert tenkning og årsak/virkningsdiagram (Leatherman, 1990; Rees, 1991; Carr, 1992; Hackett & Charles, 1993; Harrington-Mackin, 1993; Kinlaw, 1993; Maurer, 1994; Schwarz, 1994; Stark, 1994; Hayes, 1997; Armstrong, 2011). Innholdet i objektivitet, myndiggjøring og polarisering virker hensiktsmessig for å teste ut innovasjonsklima.

En fasilitator *viser objektivitet* uavhengig av gruppemedlemmenes meninger og grad av intensitet. Med objektivitet menes lederens evne til å akseptere ideer uten å evaluere dem eller favorisere enkeltes løsninger (Maier & McRay, 1972). At lederen bedømmer enkeltes ideer positivt, vil kunne øke deltagelse fra andre og negativ tilbakemelding fra lederen kan få gruppemedlemmer til å trekke seg tilbake (Levi, 2001; Wellington, 2011). En leder kan vise objektivitet ved å bruke språket med åpne spørsmål eller bruke nonverbale-teknikker som å gestikulere, bruke blikket og passe tiden (Westley & Mintzberg, 1991; Parry, 1994; Scott, Bruce, 1994). Lederen må beskrive problemet uten å antyde en årsak eller løsning. Gruppemedlemmene må ha tilstrekkelig autonomi slik at de fritt kan prege diskusjonene ut fra individuelt tankegods (Trevelyan, 2001). Alle i arbeidsgruppen må kunne fremme sine ideer fritt uten at lederen uttrykker sin mening eller påvirker dem på annen måte.

Ved å *polarisere* gjennom å lete etter konflikter og oppmuntre uenighet, kan lederen tidlig i prosessen sikre god effekt av en gruppediskusjon (Hall & Seibert, 1992). Positivt

utbytte av polarisering oppnås ved at lederen får de som er uenige til å prøve å overbevise hverandre og aktivt dele ideer og ny kunnskap, og på den måten bygge dem inn videre i sine resonnement (Schein, 1993; Mumford, Scott, Gaddis & Stange, 2002; McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Yukl & Lepsinger, 2004). Resultater er generert gjennom deling av informasjon og kunnskap. Dermed oppstår en interaksjon som ikke ville funnet sted dersom fasilitatoren bare hadde stilt spørsmål om hver enkelts mening (Greenbaum, 2000). Uenighet er muligheten for å få ny informasjon så lenge den er uttalt og kommer alle til del. Skjult informasjon har ingen verdi for gruppen som helhet (Stasser & Titus, 1985; Levi 2001).

Studier har vist at grupper som brukte tid på meningsutveksling, økte originalitet på problemløsninger, som altså var mer divergent, kompleks og kreativ enn i de grupper som unngikk all uenighet og konflikt. Kontroverser og meningsutvekslinger virket altså stimulerende på gruppene (Ekvall, 1991; Kurtzberg & Amabile, 2001). En annen studie av Mink, Rogers og Watkins (1989) viste at når lederne var problemfokuserte og brukte polarisering til å kartlegge alle problemene, økte innovasjonsgraden på løsningene. Egan (2005) fant at ledere som fungerte som fasilitatorer og oppmuntret til uenighet ved at grupped medlemmene utvekslet meninger i flere runder, oppnådde mer innovasjon i sine grupper. Spesielt gjaldt dette i uenighet som oppstod på bakgrunn av dyptliggende verdier (Egan 2005). En studie av Cosier og Dalton (1990) viste at kontroverser brakte frem underliggende problem, motiverte til debatt og fostret nye ideer. Når motsatte syn ble presentert og diskutert fullt ut, gjorde gruppen bedre beslutninger, ble mer innovative og den organisasjonelle tilknytningen ble forsterket (Cosier & Dalton, 1990).

En konkret fasiliteringsteknikk er at lederen spør om en deltager kan gjenta motpartens argumentasjon, finne noe positivt med den og deretter resonnerer rundt hva det gjør med hennes eller hans eget synspunkt. En annen teknikk er å invitere en opposent til å komme med forslag til tiltak som effektivt overkommer kritikken til motparten, og det som hindrer at løsningen ikke vil fungere. Nok en teknikk er å få grupped medlemmer til å grundig begrunne ulike handlingsalternativ, for så å diskutere fordeler og ulemper, rangere alternativ og bli enige (Mumford & Gustafson, 1988; Dunbar, 1995).

*Myndiggjøring* kan forstås ved at lederen gir arbeidsgruppen totalt og reelt mandat og ansvar for å ta en avgjørelse og i tillegg aksepterer gruppens løsning fullt ut (Burpitt & Bigoness, 1997; Carless, Wearing & Mann, 2000; Karten, 2010; Armstrong, 2011;). Lederens evne til å myndiggjøre er avgjørende for å skape ansvarsfølelse og motivere grupped medlemmene til å involvere seg (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2003).

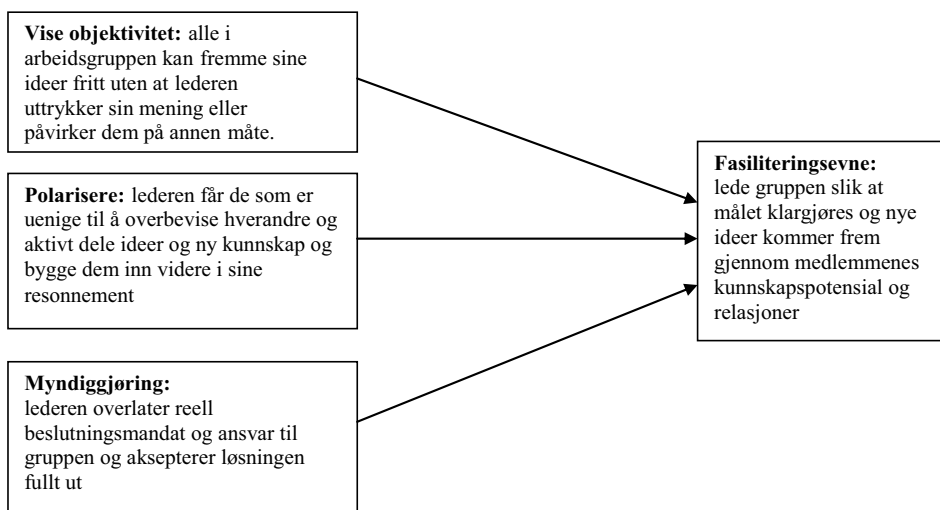
Studier har vist at når all kontroll gis til gruppemedlemmene, ble innovativ tenkning stimulert (Sashkin, 1990; Wallerstein, 1992; Howard, 1998; Byrne, 1998; Jung, Chow & Wu, 2003;). Burpitt og Bigoness (1997) gjennomførte en tofasers studie av 60 arbeidsgrupper i 20 bedrifter. Studien viste signifikant positiv korrelasjon mellom topplederes evne til å delegere og gruppemedlemmenes vurdering av innovasjonsgraden i strategier og endrede administrative rutiner (Burpitt & Bigoness, 1997). Shield (1975) og Carless (2000) beskriver lederes myndiggjøringsprosess som "empowerment", dvs. å sette andre i stand til å bruke egen kraft. Denne forståelsen av myndiggjøring skiller seg fra delegering der lederen beholder ansvaret og kontrollen og bare gir fra seg oppgaver og delansvar (Yukl, 2002). I praksis innebærer lederens myndighetsgjøring at deltagerne i arbeidsgruppen blir gitt alt ansvar for å finne løsningene, og at gruppedeltagerne selv ønsker det og tror på at de behersker det (Spreitzer, 1995; Shamir, 1995). Lederen må uttrykke indirekte eller direkte at hun eller han har tillit til medarbeiderne sine, for eksempel ved å oppmuntre til å ta oppgaven å løse problemet, legge merke til deres bidrag og innsats (Forrester, 2000; Konczak, Stelly & Trusty, 2000).

Yukl og Lepsinger (2004) fant at myndiggjøring er en betingelse for å utøve fleksibelt lederskap. Medarbeidere må få løse oppgaver på sine særegne måter, må oppmuntres til å initiere løsninger på problemer og selv myndiggjøre beslutninger og formelt ansvar. Effektiv myndiggjøring innebærer at ingen blir oversett, men at alle blir motivert til å ta ansvar og være delaktig (Yukl & Lepsinger, 2004). Myndiggjøring innebærer at gruppen håndterer eget arbeid, lager egne regler og finner balansen mellom ulike rolleutøvelser i gruppen (Van Nostrand, 1993).

Myndiggjøring har vist seg å være spesielt hensiktsmessig i tilfeller der gruppemedlemmene har mer kunnskap om problemet enn hva lederen har. Det forbedrer kvaliteten på løsningene ved at gruppemedlemmene er nærmere problemet enn lederen og de finner mer optimale løsninger. Miller og Toulouse (1986) fant sterk sammenheng mellom myndiggjøring og økt effektivitet og lønnsomhet i 97 småbedrifter. Andre har funnet at myndiggjøring øker gruppemedlemmenes innsats og prestasjon (Scandura & Schriesheim, 1994; Bauer & Green, 1996).

De tre fasiliteringsstrategiene dekker den konseptuelle definisjonen av fasiliteringsevne som er å lede diskusjon og gruppeprosesser slik at målet klargjøres og nye ideer kommer frem gjennom medlemmenes kunnskapspotensial og relasjoner. Den konseptuelle definisjonen er basert på forskning og teori som vist i det foregående.

For å operasjonalisere fasiliteringsevne i denne empiriske undersøkelsen, er det utviklet et måleinstrument med tre faktorer som tilsvarer de tre fasiliteringsstrategiene; objektivitet, polarisering og myndiggjøring. Definisjonen av faktoren objektivitet er at alle i arbeidsgruppen kan fremme sine ideer fritt uten at lederen uttrykker sin mening eller påvirker dem på annen måte. Definisjonen av faktoren polarisering er at lederen får de som er uenige til å overbevise hverandre og aktivt dele ideer og ny kunnskap og bygge dem inn videre i sine resonnement. Definisjonen av faktoren myndiggjøring er at lederen overlater reell beslutningsmyndighet og ansvar til gruppen og aksepterer løsningen fullt ut. Hensikten med å bruke disse tre faktorene i undersøkelsen er å kunne måle simultant alle tre faktorenes assosiasjon med de andre konseptene. Figur 5 nedenfor representerer de ulike aspektene av fasiliteringsevne brukt i denne undersøkelsen. I kapittel 5 beskrives ytterligere operasjonaliseringen av faktorene.



Figur 5. Konseptuell definisjon av fasiliteringsevne.

Et godt innovasjonsklima er en betingelse for at arbeidsgruppen skal nå sine mål med å finne innovative løsninger. Slik innovasjonsklima er forstått i denne undersøkelsen danner det grunnlaget for hvordan en arbeidsgruppe bør fasiliteres. En fasiliterende leder vil kunne møte gruppe-medlemmenes ulike behov og bidra til at arbeidsgruppens medlemmer føler deltagertrygghet, mottar støtte til innovativ tenkning, har informasjon om målet og at

diskusjonene er saklige. Det er derfor sannsynlig at ledere som oppfatter at de har høy fasiliteringsevne vil oppfatte at de har høy grad av innovasjonsklima i arbeidsgruppene de leder.

Det er i dette kapitlet begrunnet at innovasjonsledelse forstås som lederens oppfatning av sin fasiliteringsevne og det innovasjonsklimaet lederen har i arbeidsgruppen sin. Når det videre blir referert til begrepet innovasjonsledelse i avhandlingen er det disse to konseptene som ligger til grunn for dette. Kapittel 2 viser at et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse dreier seg om å studere sammenhenger knyttet til lederes biologiske kjønn, deres holdninger til likestilling og hvilken kjønnsrolleidentitet de har. Neste kapittel omhandler ulike hypoteser som konkret kan knytte dette kjønnsperspektivet sammen med innovasjonsledelse.



## DEL II: HYPOTESER OG METODE

### 4. Forskningsspørsmål og hypoteser

Forskingsspørsmålet består av problemstillinger eller delssammenhenger som inngående vil belyse en rekke sentrale aspekt. Disse er skissert i rammen nedenfor. For å undersøke disse problemstillingene er det laget femten hypoteser. Målet med dette kapitlet er å argumentere empirisk for sannsynlige hypotetiske sammenhenger som sammen utgjør forskningsspørsmålet. I første del av kapitlet begrunnes de hypotetiske sammensetningene. I siste del av kapitlet redegjøres det for sammenhenger til assosierte variabler som kan ha betydning for å kartlegge den konteksten forskningsspørsmålet undersøkes i. Med det menes de omgivelsene deltagerne var i da de svarte på undersøkelsen derunder hvilket ledernivå de befant seg på som kan gi indikasjoner i forhold til teorien om glasstaket.

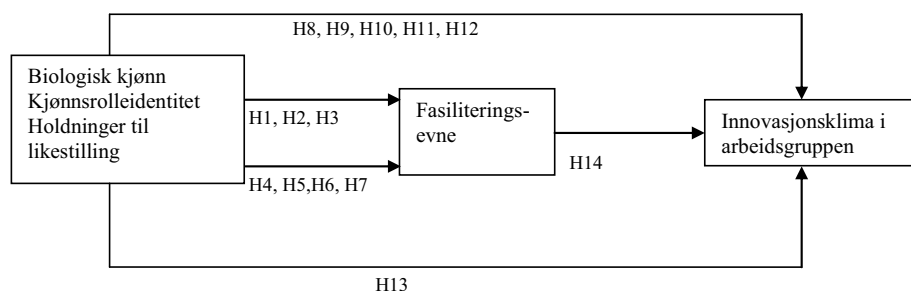
Denne undersøkelsen belyser følgende forskningsspørsmål:

Hvilke sammenhenger er det mellom lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, holdninger til likestilling, oppfatning av egen fasiliteringsevne og deres oppfatning av innovasjonsklimaet i den arbeidsgruppen de leder?

1. Hvilken betydning har lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling for oppfatning av egen fasiliteringsevne?
2. Hvilke betydning har lederes biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet, holdninger til likestilling for deres oppfatning av innovasjonsklimaet i den arbeidsgruppen de leder?
3. Hva er sammenhengen mellom lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne og deres oppfatning av innovasjonsklimaet i den arbeidsgruppen de leder?
4. Kan lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne være en medierende faktor mellom lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling og deres oppfatning av innovasjonsklimaet i den arbeidsgruppen de leder?

For å belyse forskningsspørsmålet er det laget 15 hypoteser som er knyttet til de fire innrammede problemstillingene som vil utdypes nedenfor. Å teste disse hypotesene viser om det finnes noen signifikante mønstre på hvordan utvalgets ledere oppfatter selv. De første syv hypotesene omtalt nedenfor, handler om relasjoner knyttet til lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne og kan regnes som svar på problemstilling 1. Hypotese 8 til 13 handler om relasjoner knyttet til lederes oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de leder og kan bidra til å svare på problemstilling 2. Hypotese 14 handler om den direkte sammenhengen mellom lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne og deres oppfatning av innovasjonsklimaet arbeidsgruppen de leder og er ment som svar på problemstilling 3. Hypotese 15 handler om å undersøke hvorvidt forholdet mellom lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling og deres oppfatning av innovasjonsklima er avhengig av oppfatning av egen fasiliteringsevne, altså om fasiliteringsevne er en medierende faktor. Dette belyser problemstilling 4.

De hypotetiske sammenhengene er vist i Figur 6.



Figur 6.

Hypotetiske sammenhenger i forskningsmodellen.

Medieringshypotesen hypotese 15, inkluderer alle variablene i modellen.

#### 4.1 Lederens biologiske kjønn og oppfatning av egen fasiliteringsevne

Det er argumentert for at biologisk kjønn utgjør en del av kjønnsperspektivet i denne undersøkelsen i kombinasjon med lederes kjønnsrolleidentiteter og deres holdninger til likestilling. Dette til tross for at forskningsresultatene ikke er konsistente når det gjelder likhet/ulikhet i kvinners og menns lederatferd og at en slik dikotom kjønnsmåling kan virke forenkende i forhold til virkeligheten. Å inkludere den biologiske kjønnsvariabelen gir

muligheten for å se hvordan kvinner og menn oppfatter seg selv likt eller ulikt og om det finnes kategoriske forskjeller og mønstre eller ikke. Biologisk kjønn som uavhengig variabel vil også vise hvordan kvinner og menn kan assosieres til de avhengige variablene som er deres oppfatning av egen fasiliteringsevne og innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de leder. Det bør presiseres at det er forskeren i denne undersøkelsen som bevisst observerer og fokuserer på biologisk kjønn. De ledere som blir forsket på er antageligvis ikke bevisste på sitt eget biologiske kjønn. Sjansen er derfor liten for at ledere tenker på at de skal svare på spørsmålene ut fra om de er kvinne eller mann og hva som da følgelig forventes av dem.

Det er funnet en rekke tradisjonelle og stereotypiske mønstre eller forskjeller mellom kvinners og menns lederatferd. Hovedfunnene dreier seg om at kvinner er mer ekspressive, deltagende og demokratiske enn menn, som er instrumentelle, direkte og autoritære i sin lederstil (Loden, 1985; Eagly & Johnson, 1990; Kvande & Rasmussen, 1991; Mullac & Lundell 1994; Gibson, 1995; Solberg, 1995;). Fasiliteringsevne i arbeidsgruppen praktiseres ved involvering, skape trygghet og bidra til at alle deltar (Forsyth, 1999) og ligger trolig lenger unna fra de forskningsfunnene som er gjort på menns lederatferd enn på kvinners.

En studie av Carless (1998) viste at kvinnelige ledere skåret seg selv som signifikant mer transformasjonelle ledere enn mannlige. Definisjonen på transformasjonell ledelse var at lederen hadde en sterk delegerende stil med fokus på individets utvikling (Carless, 1998) og kan ha likhetstrekk med hvordan en fasiliterende lederstil forstås i denne undersøkelsen, som tidligere poengtert. Komives (1991) fant at menn assosierte seg med transaksjonell lederstil, mens kvinner i størst grad så på seg selv som transformasjonelle. Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen (2003) fant gjennom en metaanalyse av 45 lederstudier at kvinnelige ledere var mer transformasjonelle enn mannlige ledere. Menn passet også i denne studien inn etter kriteriene for transaksjonell ledelse.

Men i en studie av Rice (1993) der 89 mannlige og 81 kvinnelige skoleledere rangerte seg selv og samtidig ble rangert av sine underordnede, ble det ikke funnet noen forskjeller på kvinners og menns lederstil. Denne studien er i tråd med en rekke andre studier som ikke viser forskjeller (Eagly, Karau og Makhijani, 1995; Storvik, 2000; Paris 2004) og tyder på at det ikke vil kunne forventes å finne forskjeller mellom hvordan kvinnelige og mannlige ledere oppfatter egen lederstil.

Basert på det ovenstående foreslås å teste hvilken sammenheng det er mellom lederes biologiske kjønn og deres oppfatning av egen lederstil og om følgende hypotese kan bekreftes eller ikke.

H 1: Kvinnelige ledere vil skåre høyere på oppfatning av egen fasiliteringsevne enn mannlige ledere.

## **4.2 Lederes kjønnsrolleidentitet og oppfatning av egen fasiliteringsevne**

Funksjonalister hevder at kjønnsrolleidentiteter er komplementære størrelser. En lederrolle i en arbeidsgruppe vil definitivt ikke ha samme dualitet eller komplementaritet som i en familie der mor og far deler ulike arbeidsoppgaver. Å lede en arbeidsgruppe innebærer at lederen fyller rollen ut fra sine egne forutsetninger og egenskaper og andres forventninger om lederskap (Yukl, 2002; Armstrong, 2011). En leders kjønnsrolleidentitet vil derfor måtte kunne stå alene og frigjort fra en arbeidsfordeling i relasjon med andre. Holter (1973) understøtter dette ved å hevde at de fleste institusjoner har verdier og normer som gir føringer for hvordan kjønnsrolledifferensieringen skal være uttrykt, og at dette ikke må forveksles med dualistiske ekteskapelige forhold mellom kvinner og menn. Dette gjør det aktuelt å belyse hvordan ledere oppfatter sin egen kjønnsrolleidentitet uavhengig av andres praktisering av sine roller og hvordan kjønnsrolleidentiteten i arbeidsgruppen henger sammen med lederens oppfatning av egen fasiliteringsevne.

En maskulin lederstil er ikke hensiktsmessig i en idegenererende arbeidsgruppe, der gruppe medlemmene trenger å føle deltagertrygghet og at de har like muligheter til å fremme synspunkt. En dominerende og selvhevdende lederstil som maskulinitet representerer, kan virke passiviserende på gruppen og mot sin hensikt (Forsyth, 1999; Wellington, 2011). En innoverende arbeidsgruppe trenger fleksible og tolerante ledere som slipper til andres ideer og synspunkt i gruppen, lar gruppen ta ansvar samtidig med at mål for diskusjonene er tydelig (Forsyth, 1999). Androgyne ledere, som kjennetegnes av både feminine og maskuline trekk, kan ha slik fleksibilitet, smidighet og toleranse.

Forskning har vist at ledere med en androgyn kjønnsrolleidentitet kan ha en annen atferd enn de med en maskulin eller feminin kjønnsrolleidentitet. May og Spangenberg (1997) fant at androgyne personer var betydelig mer aksepterende og mottagelige for ulike synspunkter og forskjeller fra andre mennesker enn maskuline og feminine personer. Maskuline og androgyne personer var også mer produktive og aktive enn feminine (May & Spangenberg, 1997). Det er også påvist at feminine personer i større grad var rettet mot sosial

interaksjon og hadde flere mellommenneskelige ferdigheter enn maskuline personer (Sywensky, Madden & Treadwell, 1996).

Powell (1988) fant at en oppgaveorientert leder tok initiativ, satte mål og tok beslutninger dvs. hadde egenskaper som ble assosiert med maskuline stereotypier. En medarbeiderorientert leder viste omtanke for sine medarbeidere, ba om deres oppfatninger og viste interesse for deres tilfredshet i jobben dvs. egenskaper som ble assosiert med feminine stereotypier (Powell, 1988). Tradisjonelt sett er den instrumentelle delen av ledelse regnet som maskulin, mens den emosjonelle er regnet som feminin (Schioldborg, 2000). Kravene som stilles til ledere kan ordnes etter to dimensjoner; oppgaveorientert ledelse med fokus på produktfremstilling og markedsføring, mens den andre dimensjonen er den relasjonsorienterte, som går på forholdet de ansatte imellom og forholdet mellom leder og ansatt. Oppgaveorientert ledelse er knyttet til det som tradisjonelt oppfattes som maskuline egenskaper, mens relasjonsorientert ledelse bygger på feminine verdier. Ledere som behersker begge deler vil uten unntak kunne være androgyne og derfor mer effektive enn de feminine og maskuline (Schioldborg, 2000). Dette forklarer Schioldborg (2000) med at den androgyne lederen er bedre egnet enn de kjønnstypifiserte lederne fordi en androgyn personlighet er mer objektiv og fleksibel enn en maskulin eller feminin personlighet. Den androgyne lederen har et stort vidsyn på mennesker rundt seg og utøver med sikkerhet sin egen rolles funksjon. Det kan igjen forklares ved at personer som i stor grad er uavhengig av tradisjonelle forventninger er friere, mer nøytrale og sikrere på seg selv og sin egen verdi (Bem, 1984). Bem hevdet at androgyne personer er friskere mentalt sett enn maskuline eller feminine eller de udifferensierte. De styrer ikke etter skjemaer på samme måte som de kjønnstypifiserte gjør. De utvikler individuelle rolleidentiteter og atferdsnormer (Bem, 1984). Den androgyne lederen kan bli sett på som både prestasjons- og relasjonsorientert. I en ledelsessammenheng kan dette indikere at en androgyn leder vil behandle alle gruppe-medlemmer mer nøytralt og objektivt enn maskuline og feminine ledere. Objektivitet er en del av definisjonen på en leders fasiliteringsevne. Det kan derfor være slik at androgyne ledere oppfatter at de er bedre til fasilitering enn de kjønnstypifiserte. Dette kan ha betydning for hvorvidt gruppe-medlemmer føler seg trygge til å delta i diskusjoner i gruppeprosessen eller ikke.

Kanter, (1977) har hevdet at det er sammenfall mellom forestillinger om ideelle lederegenskaper og forestillinger om maskulinitet. Kanters perspektiv innebærer at ledelse og maskulinitet betraktes som svært like kulturelle konstruksjoner (1977). En rekke studier har vist sterk sammenheng mellom den autoritære delen av lederrollen, som å ta ansvar, gi

beskjeder og å kontrollere og maskulinitet (Collinson & Hearn, 1996; Kvande, 1998; Hirshy & Morris, 2000; Storvik, 2000). Grinell (2002) fant at visjonære og transaksjonelle ledere uavhengige av kjønn skåret høyere på maskulinitet enn femininitet. Den fasiliterende åpne lederstilen kan oppfattes som det motsatte av den autoritære lederstilen (Busch & Vanebo, 1995), og det kan derfor forventes at det vil være en positiv sammenheng mellom femininitet og/eller androgynitet og fasiliterende lederstil.

En del av den nyere forskningen tyder imidlertid på at det kan være en endring på gang når det gjelder ledelsesidealer. Fondas' (1997) resultater tyder på at en femininisering har funnet sted innen ledelse og at denne femininiseringen kan dreie seg om økt interaktivitet i kombinasjon med en relasjonell og deltagende lederstil. Andre empiriske studier tyder likeledes på at ledelse slik det kommer til uttrykk i det moderne arbeidslivet, har gjennomgått en avmaskuliniseringsprosess (Adelswärd, 1991; Schein & Mueller, 1992; Van Vianen & Wilhelmsen, 1992). Storvik (1999, 2000) har kartlagt hvilke oppfatninger av kjønn og ledelse som preget ledere på ulike nivåer i norsk forvaltning. Hun fant at de statlige lederne ga uttrykk for ledelsesidealer med et feminint preg. Disse lederne fremhevet som viktige ledelsesidealer å motivere, kommunisere, få sine medarbeidere med seg, skape fellesskap og hjelpe sine medarbeidere til å utvikle seg. Enkelte trakk frem at det var viktig at lederne viste omsorg. Topplederne i studien viste en mer kjønnsbalansert oppfatning av ledelse ved at de i tillegg brukte maskuline betegnelser som handlekraft og styrke (Storvik, 1999, 2000). Kan det forventes at ledere i denne undersøkelsen, kvinner som menn, har tilegnet seg den feminine stilen fordi den er blitt internalisert i organisasjonskulturen i det moderne innovative arbeidslivet? Det kan være slik at de uten særlige anstrengelser har lagt seg på en fasiliterende lederstil for at de ser den som den mest hensiktsmessige i operativ ledelse.

Det virker relevant å undersøke om det er forskjeller mellom ledere som kan kategoriseres som kjønnstypifiserte (maskulin eller feminin) og de som kategoriseres som androgyne, når det gjelder oppfatning av egen fasiliteringsevne<sup>4</sup>.

Ut fra det ovenstående forventes at lederes kjønnsrolleidentitet kan ha en betydning i forhold til oppfatningen av deres fasiliteringsevne i form av objektivitet, polarisering og myndiggjøring. Relasjonene i hypotese H 2 og H 3 nedenfor vil bli undersøkt. Hypotesene er relatert til hverandre fordi svaret på hypotesene medfører en rangering av tre kjønnsrolleidentiteter. En rangering tydeliggjør relasjonen mellom lederes kjønnsrolleidentitet

---

<sup>4</sup> Kategorien udifferensiert er med i de statistiske kjøringene og informasjon om denne kategorien synliggjøres i alle tabelloppsett for funnene. Udifferensiert er utelatt i hypotesene, og dette er begrunnet tidligere i kapittel 2.

og oppfatning av fasiliteringsevne. Det forventes at de androgyne skårer seg selv høyere på oppfatning av egen fasiliteringsevne enn de feminine som vil skåre seg høyere enn de maskuline.

H 2: Ledere som kategoriseres med feminin kjønnstype vil skåre høyere på egen fasiliteringsevne enn de som kategoriseres med en maskulin kjønnstype.

H 3: Ledere som kategoriseres som androgyne vil skåre høyere på egen fasiliteringsevne enn de som kategoriseres med maskulin eller feminin kjønnstype.

### **4.3 Lederes holdninger til likestilling og oppfatning av egen fasiliteringsevne**

Det er tidligere argumentert for at holdninger kan influere atferd. En holdning kan være en reaksjon på like eller mislike skalaen. Det er også argumentert for at ledere kan ha ulike holdninger til likestilling, fra et rettighetsperspektiv, moralperspektiv, attraktivitetsperspektiv og effektivitetsperspektiv, og at det kan være sammenheng mellom lederes holdning til likestilling og valg av handling. I de fire holdningskonseptene ligger implisitt at ledere med et rettighets- og attraksjonsperspektiv har holdningen at kvinner og menn er like. Implisitt i moral- og effektivitetsperspektivet ligger at ledere har holdningen at kvinner og menn er ulike.

Teigen (2006) fant i en kohortstudie med 2000 personer at holdninger til likestilling endret seg over tid. Eagly (2007) fant at holdninger som endret seg mot økt likestilling mellom kvinner og menn i lederstillinger, medførte at det typiske kvinnelige lederskapet ble sett på som mer effektivt enn tidligere. Håpnes og Iversen (2000) fant direkte sammenheng mellom holdninger til flerkulturell likestilling og lederstrategier. De delte opp ledernes holdninger i forretningsmessige og samfunnsmessige. De viste med konkrete bedriftseksempler at en forretningsmessig holdning til likestilling var forbundet med en vurdering av at ansatte representerte forskjellige verdier og meninger, og at dette ga grunnlag for fornying og produktutvikling. Lederstrategiene i bedriftene med forretningsmessige holdninger, var å integrere verdiforskjellene ved å utøve respekt og toleranse i interaksjonsprosessen. Bedriftene med en samfunnsmessig holdning hadde en lederfilosofi at de ansatte var like og skulle ha de samme rettighetene. Lederstrategiene i disse bedriftene, var

å tilstrebe rettferdighet gjennom likebehandling og å gi alle like muligheter (Håpnes & Iversen, 2000).

Thomas og Ely (2001) studerte tre organisasjoner over en periode på seks år. De tre organisasjonene var et advokatfirma, en bank og et konsultentselskap som hadde oppnådd høy grad av kvantitativ eller demografisk likestilling. I tillegg studerte de ni andre selskap der likestillingen ikke hadde kommet like langt. Gjennom kvalitative intervjuer, arkivdata og deltagende observasjon studerte de tre problemstillinger: 1) Hvordan oppnår organisasjonen lik kjønnsfordeling? 2) Hva resulterer lik kjønnsfordeling i praksis, i prosesser og i prestasjoner? 3) Hvordan bidrar ledere til at lik kjønnsfordeling får en økt eller redusert effekt på beslutninger i organisasjonen? De fant at ledere som mente at likestilling skulle øke rettferdighet og likhet, ikke var i stand til å fokusere på hvordan de kunne dra nytte av forskjellene. Slike ledere behandlet kvinner og menn likt og så til at ingen ble utsatt for urettferdighet eller opplevde å ikke bli respektert. For disse lederne var en instruerende lederstil det mest funksjonelle. Organisasjoner og ledere som forfektet dette synet, hadde ofte egne tiltak bare rettet mot kvinner for å styrke kvinnene til å komme på lik linje med menn. Det medførte at de ansatte ble demografisk mangfoldige, men arbeidsprosessene ble det ikke (Thomas & Ely, 2001).

Thomas og Ely (2001) fant også at ledere som hadde holdninger til likestilling som var moralsk begrunnet, mente at inkludering av kvinner og menn ga samfunnsmessige verdier og goder. Disse lederne var opptatt av å ikke diskriminere på bakgrunn av forskjellighet, men hadde ikke samme fokus på effektivitet og lønnsomhet og de passet derfor inn i rettferdighetsparadigmet. Deres lederstil var i større grad preget av forståelse og deltagelse og var på den måten gode fasilitatorer (Thomas & Ely, 2001).

Chant og Gutmann (2002) gjennomførte en kvalitativ studie av 41 ledere. De fant at bedrifter med tiltak kun rettet mot kvinner, ikke klarte å skape et nytt fundamentalt grunnlag for å utnytte kvinners og menns kompetanse på en ny eller en annen måte, etter at demografisk likestilling var nådd. Kvinnene ble i stedet mer like mennene etter slike tiltak. Lik sammensetning av kvinner og menn rokket ikke ved ledernes verdigrunnlag og holdninger om at kvinner og menn skulle oppfattes og behandles likt. Forskerne konkluderte at menn i større grad måtte inkluderes i likestillingsarbeidet for å skape større forståelse for kompetanseutnyttelse i alle typer prosesser i bedriften (Chant & Gutmann, 2002). I overført betydning for denne undersøkelsen kan dette indikere at dersom ledere har en holdning at kvinner og menn skal behandles ulikt og har en lederstil som tilsvarer det, så er muligheten



for å få frem hele gruppens meningsmangfold større. Om lederen oppfatter kvinner og menn som like og har en lederstil deretter, vil gruppen som helhet bli presset mot uniformitet.

Ulike studier har vist at ledere som var mer opptatt av likhet enn ulikhet mellom kvinner og menn, hadde en mer autoritær lederstil som ikke var forenlig med fasilitering. Årsaken kan være at lederne ikke fokuserte på å fange opp forskjellighet i de problemløsende prosessene (Adler, 2002; Thomas & Ely, 2002; Buelenz, Kreitner & Kincki, 2002).

Blakstad (2005) fant at når ledere hadde fokus på at kvinner og menn var ulike og trodde at det ga grunnlag for mangfold og økt effektivitet, forlot lederen konsensus- og likhetstankegangen til fordel for en innovativ og gjensidig forståelse av læring. Dette er i tråd med lærings- og effektivitetsparadigmet fremmet av Thomas & Ely (2001), og forretningsmessige holdninger til likestilling drøftet av Håpnes og Iversen (2000). Fokus flyttes fra problem med ulikhet til at ulikhet gir muligheter og mangfold ansees som en ressurs i gruppedialogen (Blakstad, 2005). Harris og Moran (1991) har også hevdet at ledere som mener at kvinner og menn særegent bidrar på bakgrunn av sin kompetanse, gruppeidentitet og -roller, har stor evne til å lytte og nedtone sine egne sterke meninger. Disse lederne er åpne for ideer fra sine ansatte og forfølger dem frem til suksess. Saker kan bli belyst fra flere sider og kan dermed øke kvaliteten på beslutningene (Harris & Moran, 1991). Med andre ord anlegger slike ledere en fasiliterende lederstil.

Det antas at lederes holdninger og valg av atferd henger sammen. Ut fra det ovenstående fremstår det som sentralt å undersøke om lederes holdninger til likestilling implisitt oppfatningen at kvinner og menn er like/ulike og rettferdig/lønnsomt spiller en rolle med hensyn til hvordan de oppfatter sin egen evne til fasilitering i arbeidsgruppen. Det vil være interessant å undersøke om det er noen signifikante mønstre i disse sammenhengene dvs. mellom lederes holdninger til likestilling og oppfatning av egen fasiliteringsevne. Dette presiseres i følgende hypoteser:

H 4: Det vil være en negativ sammenheng mellom lederes holdninger at likestilling er en rettighet og oppfatning av egen fasiliteringsevne.

H 5: Det vil være en positiv sammenheng mellom lederes holdninger at likestilling er moralsk og oppfatning av egen fasiliteringsevne.

H 6: Det vil være en negativ sammenheng mellom lederes holdninger at likestilling øker attraksjonen og oppfatning av egen fasiliteringsevne.

H 7: Det vil være en positiv sammenheng mellom lederes holdninger at likestilling øker effektiviteten og oppfatning av egen fasiliteringsevne.

Forskningsresultater beskrevet tidligere i avhandlingen, har vist at 1) kvinner kan være bedre til å utøve en fasiliterende lederstil enn menn og at 2) en fasiliterende stil fremmer innovasjonsklima i arbeidsgruppen. Resonnementet gjør det logisk å anta at det også vil være sammenheng mellom lederens biologiske kjønn og innovasjonsklima ved hjelp av en fasiliterende stil og denne relasjonen utredes i det følgende.

#### **4.4 Lederens biologiske kjønn og oppfatning av innovasjonsklima**

Empiriske studier har konkludert med at kvinner generelt sett kommuniserer med egenskaper som empatiske, deltagende og relasjonelle som tidligere introdusert (Gilligan, 1982; Carless, 1998). Med andre ord at de har mellommenneskelige ferdigheter som kan relateres til definisjonen på et godt innovasjonsklima bl.a. å gi trygghet til å delta og gi støtte til ideer. En oversiktsstudie om kvinners og menns forskjeller i lederstil ble gjort av van Engen og Wilhelmsen (2004) ved hjelp av meta-analyse på empirisk forskning publisert fra 1987 til 2000. De konkluderte med at kvinnelige ledere var mer demokratiske og transformasjonelle enn mannlige. Men de fant ikke biologiske kjønnsforskjeller når det gjaldt saksorientering og autokratisk eller transaksjonell lederstil. Dette kunne tyde på at kvinnelige ledere behersket en både-og-dimensjon dvs. en lederstil som er autokratisk, transaksjonell og saksorienterende og samtidig kunne være transformelle og demokratiske. I og med at definisjonen på innovasjonsklima også inneholder å være saksorientert og å være tydelig på visjon og mål, vil det da være slik at ledere som er kvinner også vil oppfatte at de kan tilfredsstille disse kriteriene? Vil det være slik at ledere som er menn kun oppfatter at de tilfredsstiller kriteriene om visjon og saksorientering?

En annen studie viste at kvinnelige ledere på høyt nivå skåret signifikant høyere på en innovasjonsorientert lederstil enn mannlige kolleger. Innovasjonsorientert lederstil ble definert i den studien som vilje til å ta risiko, søke muligheter, være villig til å gå imot rådende prosedyrer og tradisjonelle forretningsparadigmer (Kaufmann, Isaksen & Lauer, 1996). Den definisjonen ligger noe på siden av hva fasiliteringsevne i denne undersøkelsen her defineres som. Det kan være at å vise objektivitet, polarisere og myndiggjøre ikke rommer tilstrekkelige dimensjoner i relasjonen mellom lederens biologiske kjønn og

innovasjonssklima i arbeidsgruppen. Vil en positiv relasjon mellom ledere som er kvinner eller menn og deres oppfatning av innovasjonssklima være uavhengig deres lederstil og kun være relatert til deres biologiske kjønn og egenskaper? For å fylle ut dette bildet vil det kunne være aktuelt å teste om det er en direkte sammenheng mellom om lederen er kvinne eller mann og deres oppfatning av innovasjonssklima uavhengig av deres fasiliteringsevne. Dette presiseres i følgende hypotese:

H 8: Kvinnelige ledere vil rapportere høyere skårer på oppfatningen av innovasjonssklima enn mannlige.

#### **4.5 Lederens kjønnsrolleidentitet og oppfatning av innovasjonssklimaet i arbeidsgruppen**

Mathiesen et al. (2004) har undersøkt TCI i forhold til norske forhold. De uttalte at visjon og saksorientering kunne relateres til maskuline verdier som det å prestere og nå mål, og at deltagertrygghet og innovasjonstøtte kunne relateres til feminine verdier som solidaritet og trygghet. Dette er forståelig ut fra hva Bem legger i maskuline preferanser som villighet til å ta ledelse, risiko og standpunkt, og i feminine preferanser som medfølelse, være forståelsesfull og imøtekommende (Bem, 1981a). En studie av Seibert og Gruenfeldt (1992) viste at maskuline personer tok en mer dominerende rasjonell rolle i arbeidsgruppen, mens feminine personer tok en mer vennlig og støttende rolle, uavhengig av biologisk kjønn. Ut fra resultatene at TCI inneholder to faktorer som relateres det feminine og to faktorer det maskuline (Mathiesen et al. 2004), vil det være rimelig å anta at androgyne ledere vil kunne bidra til å få frem et godt innovasjonssklima i arbeidsgruppene sine. Androgyne ledere er som kjent fleksible og de som kan spille på både det maskuline og det feminine.

Basert på disse resultatene og antagelsene er det relevant å undersøke sammenhenger mellom kjønnstypifisering ut fra BSRI og de ulike aspektene av lederes oppfatning av innovasjonssklima målt ved TCI. Følgende hypoteser som rangerer androgyne som de som rapporterer best innovasjonssklima, presiseres derfor:

H 9: Ledere som kategoriseres med feminin kjønnstype vil skåre høyere på oppfatning av deltagertrygghet og innovasjonstøtte enn de som kategoriseres med maskulin kjønnstype.

- H 10: Ledere som kategoriseres med maskulin kjønnstype vil skåre høyere på oppfatning av visjon og saksorientering enn de som kategoriseres med feminin kjønnstype.
- H 11: De som kategoriseres som androgyne ledere vil skåre høyere på oppfatningen av deltagertrygghet og innovasjonsstøtte enn de som kategoriseres med feminin kjønnstype.
- H 12: De som kategoriseres som androgyne ledere vil skåre høyere på oppfatning av visjon og saksorientering enn de som kategoriseres med maskulin kjønnstype.

#### **4.6 Lederens holdninger til likestilling og oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen**

Hvilken sammenheng vil det være mellom hva ledere tror om likestilling og hvordan de oppfatter innovasjonsklimaet i arbeidsgruppene de leder? Adler (2002) har anlagt et perspektiv på innovasjon og biologisk kjønn der hun belyser dynamikk mellom kvinner og menn i arbeidsgruppen. Hun hevder at utfordringen ledere har, er å skille og samtidig integrere gruppemedlemmers ulike egenskaper. Ledere med holdninger som verdsetter kvinners og menns ulike kommunikasjonsstiler, kan bidra til å oppnå synergiske kombinasjoner (Adler, 2002). Synergi forstås som at helheten er bedre enn summen av hver enkelts mening (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002). Thomas og Ely (2001) fant likeledes at lederes holdning til likestilling påvirket hva de gjorde og oppnådde og at det var deres generelle forståelse av hva biologiske kjønnsforskjeller innebar som var avgjørende for grupperesultatet. Dette gjør at en kan forvente sammenheng mellom lederes holdninger til likestilling og oppfatning av innovasjonsklima fordi implisitt i to av holdningene til likestilling i denne undersøkelsen ligger lederes generelle tro på at kvinner og menn er forskjellige.

Men det er tidligere påpekt at holdning og handling kan henge sammen og at holdning kan ligge forut og til grunn for handling. Studien til Thomas og Ely (2001) viste nettopp at holdninger utkrystalliserer seg gjennom handling. Med andre ord, den evnen ledere mener de har til å fasilitere vil være bindeleddet mellom lederes holdninger til likestilling og resultatet av gruppeprosessene i arbeidsgruppen som er lederes oppfattet grad av innovasjonsklima. Det er altså vanskelig rent rasjonelt å skulle koble lederes holdninger direkte til oppfatningen av gruppeklima dvs. oppfatning av normer, sosial interaksjon og arbeidsmåter i gruppen (Anderson & West, 1998). Sett på den måten kan en ikke forvente at det er en direkte relasjon

mellom lederes holdninger til likestilling og lederes oppfatning av innovasjonsklimaet i gruppen. Eller finnes det en immateriell forbindelse mellom lederens usynlige holdninger og oppfatning av gruppeklimaet? Det kan være ting ved lederens personlighetstrekk atskilt fra den operative lederstilen som innvirker på klimaet i gruppen, slik at det avdekkes mønstre for visse grupper ledere. Det vil være relevant å få undersøkt følgende hypotese:

H 13: Det vil ikke være noen sammenheng mellom lederes holdninger til likestilling og deres oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de leder.

#### **4.7 Lederens oppfatning av egen fasiliteringsevne og oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen**

Det har blitt argumentert for tidligere at ledere som behersker en fasiliterende lederstil, vil kunne bidra til et godt innovasjonsklima i gruppen sin. Innovasjonsklima kan sees på som resultatet av en sosial prosess, der ledere med fasiliterende lederstil kan møte gruppe medlemmenes ulike prosessbehov (West & Farr, 1996). Det vil være avgjørende at ledere fanger opp gruppe medlemmenes ulike prosessbehov. Gjennom å objektivisere disse ulike behovene, kan det sikres at medlemmene føler trygghet og har lik tilgang til å prege den innovative gruppeprosessen, fant Van Nostrand (1993). En studie viste at medlemmer med høy status og innflytelse ofte fikk sine ideer bedømt mer positivt enn de med mindre innflytelse. Dette gjaldt selv om status- eller meningsforskjellene mellom gruppe medlemmene ikke hadde relevans for saken som ble diskutert (Berger, Cohen & Zelditch, 1972). Det kan bety at en leders evne til å fasilitere og moderere forskjellene mellom gruppens medlemmer i gruppeprosessen er avgjørende for grupperesultatet. Det er viktig at forskjellige meninger og saksperspektiv klargjøres, og det er også sannsynlig at myndiggjøring og polarisering vil kunne bidra til det og skape et godt innovasjonsklima der alle har lik innflytelse i innovasjonsprosessen (Levi, 2001; Yukl, 2002).

Morrisson (1992) gjennomførte en studie i 16 organisasjoner der hun testet ut ledermodeller som økte samspillet mellom gruppens medlemmer. Hun fant at en fasiliterende lederstil bidro sterkt til å trekke frem enkeltes så vel som gruppens prestasjoner (Morrison, 1992). Thomas (1996) og Schwenk (1997) fant også at ledere med en inkluderende og fasiliterende stil kunne dra nytte av mangfoldet blant gruppe medlemmene i gruppeprosessen.

Også Yukl (2002) hevder at fasiliterende ledere klarer å skape deltagertrygghet slik at alle gruppemedlemmer kan bidra ut fra sine særtrekk. Agrell og Gustafson (1994) har også identifisert fasilitering som avgjørende faktor for å sikre kreativitet og innovasjon, ikke bare på individnivå, men også på gruppe- og organisatorisk nivå. Dackert, Lööv og Mårtensson (2004) testet ut sammenhengen mellom TCI og lederstil i 14 arbeidsgrupper. De fant at den lederstil som var assosiert med høyest skårer på TCI-skalaen, var en coachende og fasiliterende stil med medarbeider- og relasjonsorientering.

Det er sannsynlig at lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne vil ha betydning for hvordan de oppfatter alle aspekt av innovasjonsklima i arbeidsgruppen de leder. Følgende hypotese fremmes:

H 14: Det vil være positiv sammenheng mellom lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne og deres oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de leder.

#### **4.8 Lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne som en medierende effekt**

Det vil i det følgende bli argumentert for at det er interessant å kartlegge hvilken rolle lederes oppfatning av fasiliteringsevne spiller. Vil det være slik at lederes oppfatning av innovasjonsklima er bedre dersom de mener de har høy fasiliteringsevne? Eller er det slik at deres biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og holdninger har den samme relasjonen til oppfatningen av innovasjonsklimaet uavhengig av hvordan de oppfatter sin fasiliteringsevne?

Det er tidligere argumentert for at ledere gjennom egen fasiliteringsevne skal dekke de prosessbehovene gruppemedlemmene har, og at ledere vil fasilitere bevisst eller ubevisst på bakgrunn av sitt biologiske kjønn, sin kjønnsrolleidentitet og sine likestillingsholdninger. Dette kan støttes av Maltby og Day (1999) som undersøkte 103 kjønntypifiserte kvinners og 80 kjønntypifiserte menns holdninger til de av samme og av motsatt kjønn. De fant at maskuline menn favoriserte menn i forhold til kvinner, mens feminine menn ikke hadde noen preferanser og var nøytrale. Feminine kvinner favoriserte kvinner, mens maskuline kvinner hadde ingen preferanser og var nøytrale (Maltby & Day, 1999). Dette kan bety at ledere som er kjønntypifiserte på tvers av biologisk kjønn, vil kunne lede eller fasilitere kvinnelige og mannlige medlemmer i arbeidsgruppen på en mer objektiv og nøytral måte enn de som er kjønntypifiserte likt sitt biologiske kjønn. Bernstein, Hofmann og Wade (1987) fant at både kjønntypifiserte maskuline og feminine personer foretrakk menn når det gjaldt saklige og

faglige samtaler og kvinner når det gjaldt sosiale eller intime forhold. Dette kan innebære at lederes praktisering av kjønnsrolleidentitet kan henge sammen med hvordan de fasiliteter de andre i gruppen i forhold til type oppgaver. Det kan igjen henge sammen med innovasjonsklima fordi et innovasjonsklima er blant annet definert som at gruppen mestrer å være saksorientert og sosial trygg, dvs. at det er deltagertrygghet. Det kan bety at hvordan de oppfatter sin fasiliteringsevne er relatert til oppfatning av innovasjonsklima og biologisk kjønn og kjønnsrolleidentitet.

For å vite hvordan oppfatning av fasiliteringsevne samlet influerer må en vite noe om alle sammenhengene hver for seg. De foregående hypotesene handler om disse relasjonene. Når det gjelder holdninger er det argumentert for den hypotetiske sammenhengen at lederes holdninger til likestilling vil ha sammenheng med deres oppfatning av egen fasiliteringsevne, men ingen sammenheng med oppfatning av innovasjonsklima direkte. Det er også argumentert for at lederes biologiske kjønn og kjønnsrolleidentitet hver for seg er relatert til deres oppfatning av både fasilitering og innovasjonsklima. Det er også argumentert for at det er sammenheng mellom lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne og av det innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de leder.

Å teste ut fasiliteringsevne som en mellomliggende variabel vil kunne gi mer utfyllende informasjon om problemstillingen. I virkeligheten er disse variablene tett sammenvevde og ikke kun analytiske skiller som i avhandlingens problemstillinger. En leder som er kvinne eller mann har et sett holdninger til likestilling, sin kjønnsrolleidentitet og sin lederstil integrert på samme tid som de oppfatter innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de leder. Selvsagt. Det er lederes forutsetninger dvs. biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og holdninger, altså hva de "er" og lederens oppfatning av sin fasiliteringsevne, altså hva hun/han "gjør" som kan relateres til hvordan vedkommende oppfatter klimaet slikt det "er" i arbeidsgruppen sin.

Å teste et slikt sett av hypoteser under ett er ikke gjort tidligere. Det vil kunne vise hvordan alle variablene samvarierer avhengig og uavhengig av oppfatningen av fasiliteringsevne og om det gjør noen forskjell på oppfatningen av innovasjonsklima. På den måten vil en kunne se hvorvidt lederes fasiliteringsevne har en medierende effekt eller ikke. Er sammenhengen mellom lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling og oppfatning av innovasjonsklima influert av deres oppfatning av egen fasiliteringsevne? Det vil derfor være interessant å belyse følgende hypotese:

H 15: Lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne vil mediere effekten av lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling på deres oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de leder.

Et samlende svar for alle hypotesene vil være at ledere som er kvinner, ledere som kategoriseres androgyne og ledere med holdningen at likestilling er moralsk og øker effektiviteten, rapporterer best på hvordan de oppfatter egen fasiliteringsevne og innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de leder.

#### **4.9 Kontekstuelle sammenhenger**

Det vil også være andre demografiske og organisatoriske sammenhenger som kan relateres til både uavhengige og avhengige variabler i denne undersøkelsen. Slike assosierte sammenhenger gir informasjon om ledernes bakgrunn, og har status som kontrollvariabler og indikerer hvilken type kontekst lederne var i da de svarte på undersøkelsen. Det er ingen spesifikke hypoteser formulert for disse indikatorene, og funnene knyttet til dem er integrert i ulike illustrative deskriptive sammenhenger i siste del av analysen i kapittel 7 og i kapittel 8 om glasstaksteorien.

*Alder* kan være en indikator for ulike typer lederkompetanser (Finkelstein, 1992; Bantel & Finkelstein, 1995). Studier har vist at yngre ledere hadde en annen informasjon, erfaring og verdiperspektiv enn hva eldre ledere hadde (Pfeffer, 1983; Ireland et al. 1987; Jarzabkowski & Searle, 2004). Andre studier har dessuten vist negativ assosiasjon mellom lederes alder og risikotaking (Vroom et al, 1971) og produkt- og markedsinnovasjon (Thomas, Litschert & Ramaswamy, 1991). Det innebar at jo eldre lederne var desto mindre risiko tok de og mindre innovasjon fikk de til. Judge og Ferris (1993) fant at jo større aldersforskjellen var mellom underordnet og leder desto mindre aksept hadde lederen for sine underordnendes prestasjoner i gruppeprosessen. På den annen side har studier vist at alder ikke har så stor betydning som for noen år tilbake. Eldre mennesker spesielt i velutviklede industriland, beholder sin vitalitet og sine yrkesposisjoner lengre fordi de som gruppe øker i antall, finner fellesskap og oppmuntrer hverandre (Giddens, 1991). Ulike grupperinger i norsk arbeidsliv beskriver alder som en ressurs og at alder må forstås på et dypere nivå. Voksen alder ansees som å gi grunnlag for bedre inntjening og høyere ytelse gjennom aldersriktig



ledelse og arbeidsorganisering. Mange eldre kan føle seg oversett og diskriminert i arbeidsgrupper og diskusjoner, noe som ikke er god utnyttelse av ressurser (Solheim, 2007). Disse funnene gjør det relevant å undersøke sammenhenger mellom alder og andre variabler i denne undersøkelsen.

Bass (1990) hevdet at lederatferd hang sammen med den organisasjonelle konteksten. Bedrifter eller enheter skaper ofte en egen identitet innenfor ulike kontekster eller kulturer. Eksempler på ulike kontekster som gir føringer kan være en bransje eller operative områder som salg, produksjon eller distribusjon (Albert & Whetten, 1985; Alvesson, 1989). En bransjekultur kan være preget av hva som produseres og hvordan markedet er. Oljebransjen skiller seg for eksempel markant fra IKT-bransjen. Slike forskjeller er beskrevet nærmere i kapitlet 5 om metode, utvalg og data og omhandler deltagerbedriftene. Det kan danne seg et mangfold av ulike subkulturer eller samlende helhetlige kulturer. I organisasjoner med en helhetlig kultur kan det være felles holdninger og atferdsmønstre samt lik oppfatning av klima i grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2008, side 138). I denne undersøkelsen utredes forskjeller og likheter mellom ulike *bransjer* og *arbeidsområder* for å belyse lederutvalgets kontekst.

De reelle lederne som observeres, er naturligvis fordelt på ulike type *ledernivåer* i de organisasjonene de arbeider i. Tidligere studier har vist at ledernivå kan predikere valg av lederstil (Boyatzis, 1982; Jacobs & Jaques, 1987). Det stilles ulike krav til ledere avhengig av hvor de befinner seg i den hierarkiske strukturen. For eksempel har studier vist at strategisk planlegging og beslutningstaking er viktigere aktiviteter for toppledere enn for de på lavere nivåer (Tornow & Pinto, 1976; Page & Tornow, 1987). Ledere høyt oppe i hierarkiet råder over større ressurser og har større ansvar enn ledere på lavere nivåer. Allikevel gjelder for alle nivåer at ledelse av mennesker viktig (March & Weil, 2005). Når det er sagt kan ledere som befinner seg på det institusjonelle nivå med høy status og makt kommunisere annerledes enn de ledere som befinner seg på lavere nivå som på det rent administrative og på det operative nivået (Kotter, 1999). Det er undersøkt ulike sammenhenger knyttet til lederutvalgets tilhørighet til ulike ledernivåer.

Kotter (1982) fant at bedriftens eller gruppeenhetens størrelse hadde innvirkning på lederatferd og lederoppgaver. For eksempel hadde toppledere i store bedrifter eller enheter mindre mulighet for daglig interaksjon med ansatte i forhold til ledere i små bedrifter eller enheter (Ford, 1981). Ledere av større grupper trenger å bruke mer tid på å bygge gruppeidentitet og samarbeide enn ledere av mindre grupper (Wellington, 2011). Størrelse kan innvirke ved at store organisasjoner har flere separate avdelinger, flere spesialister eller fagavdelinger og flere nivåer enn mindre organisasjoner. Generelt kan en si at jo større en

organisasjon er desto mer kompleks er organisasjonen både vertikalt og horisontalt. I store grupper og organisasjoner er det ofte mer formalisert kommunikasjon enn i små organisasjoner. Store organisasjoner har dessuten en mer desentralisert beslutningsmyndighet enn mellomstore og mindre organisasjoner (Mintzberg, 1973). Både *arbeidsgruppens størrelse* og *bedriftens størrelse* kan derfor være avgjørende å spørre respondentene om for å belyse forskningsspørsmålet.

Uttrykte *mål og tiltak for likestilling* kan ha en innvirkning på hvordan en organisasjon eller en gruppe eller ledere håndterer likestilling (Morrison, 1992). For eksempel vil et uttalt likestillingsmål kunne føre til større fokus og engasjement, som igjen vil rette lederes oppmerksomhet mot likestillingstiltak i større grad enn om bedriften ikke hadde slike mål eller tiltak (Adler, 2002). Et mål beskriver en ønsket fremtidig tilstand og en ideell situasjon. Mål for likestilling vil sjelden være et strategisk hovedmål for en bedrift, men et delmål, dvs. som er plassert nedover i et målhierarki. Enkelte ganger er det klare sammenhenger mellom mål og tiltak dvs. det en gjør skal gi et gitt ønsket målbart resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2008, side 31). Mål kan være reelle ved at de har til hensikt å påvirke holdninger og atferd i organisasjonen. Mål kan være symbolske ved at de er ment å formidle det bildet av organisasjonen man ønsker at omgivelsene skal se (Goodsell, 1989; Karten, 2010). For likestillingsmål kan gjelde at de er begge deler. Reelle kan de være fordi de er kvantifiserbare for eksempel ved at en viss prosentandel kvinner skal nås for alle lederstillinger innen en viss tid. De kan være symbolske fordi likestillingsmål er i takt med tiden, blir ansett som samfunnsnyttige og gir godt omdømme (Adler, 2002) Respondentenes kjennskap til mål og tiltak for likestilling vil derfor bli kartlagt for å se hvordan de kan utdype forskningsspørsmålet.

For å få kunnskap om kjønnsdemografisk gruppesammensetning, ble respondentenes kjennskap til *fordelingen av kvinner og menn* i deres arbeidsgrupper kartlagt. Det ga muligheten for å kunne sjekke sammenhengen mellom for eksempel ledernes kjønnsrolleidentitet, type lederstil og holdninger til likestilling og om gruppene var manns- eller kvinnelederte.

Det er av interesse å ha med *biologisk kjønn* ikke bare som en uavhengig variabel, men også som en demografisk variabel for å belyse sammenhenger med variabler som ikke dekkes av hypotesene overfor. Blant annet gir dette en indikasjon på sammenhengen mellom kjønnsrolleidentitet og biologisk kjønn. Denne assosiasjonen er av spesiell interesse. Biologisk kjønn er en tilskrevet egenskap og er tydelig fra fødselen av (Holter, 1973). Sosial tilpasning til tilskrevete roller, for eksempel at kvinner føder barn, starter vanligvis tidlig i

livet. Dette gjelder også for oppnådde roller, men i mindre grad. En kan anta at tilskrevde egenskaper mer enn oppnådde roller, er en bestemt del av individets identitet og psykologisk funksjonalitet. De tilskrevde egenskapene er mer motstandsdyktige til endring enn hva tilfellet er for de oppnådde rolleforskjellene, hevder Holter (1973). Om Holter (1973) har rett vil dette kunne innebære at respondentene i utvalget skårer sin kjønnsrolleidentitet i samsvar med sitt biologiske kjønn dvs. at kvinner vil typifiseres som feminine og menn som maskuline.

På den annen side er det ikke gitt at respondentene vil følge de tradisjonelle mønstrene. Forholdet mellom kvinner og menn har vært gjennom store endringer de siste tiårene i retning av økt balanse og likestilling i arbeidslivet. Stadig flere kvinner har like stillinger som det menn har med høy inntekt og innflytelse. Det har resultert i at maskuline og feminine kjønnsrolleidentiteter er noe både kvinnelige og mannlige ledere kan praktisere (Storvik, 2000). I typiske prestasjonsorienterte miljø, hevder Holter (1973), belønnes individer ut fra evner uavhengig av biologisk kjønn. I disse miljøene blir biologisk kjønn sett på som om kvinner og menn har verdi i seg selv helt uavhengig av medfødte eller tilskrevne egenskaper. Dette tenderer til å utviske forskjeller mellom kvinner og menn, og beslutningsprosessene er demokratiske der alle har rett til sosial og politisk innflytelse uansett bakgrunn (Holter, 1973). Å måle hvordan kjønnsrolleidentitet som maskulin, feminin, androgyn og uddifferensiert fordeler seg blant mannlige og kvinnelige ledere kan ta pulsen på kjønnsrollemønstre og forskjeller i arbeidslivet. Det kan være at lederes rapporterte kjønnsrolleidentitet tradisjonelt er avhengig av deres biologiske kjønn. Eller det kan være at de tradisjonelle stereotypiske kjønnsrolleidentitetene er hvisket ut i det lederutvalget som undersøkes.

Enkelte av deler av kontekstuelle sammenhenger knyttes i undersøkelsen til konseptet for glasstaksteorien. Teorien om glasstaket dreier seg om at eldre maskuline menn er de som utgjør toppledernivået i organisasjoner og at dette representerer en glasstakseffekt (Kvande & Rasmussen, 1991).

Mange hevder at biologisk kjønn i organisasjoner organiseres etter andre kriterier enn patriarkatet og at det ikke eksisterer noe glasstakseffekt fordi det er likestilling mellom kvinner og menn (Kvande, 2007). Forskning viser dessuten at kjønnsrolleidentitet ikke følger glasstaksteorien om at toppledelse og maskulinitet hører sammen. Paris (2004) fant at menn som steg i gradene spilte mer på femininitet enn menn på lavere nivå og at kvinner som steg i gradene spilte på maskulinitet mer enn kvinner på lavere nivå. Det vil være interessant å se hvilken type kontekst lederbeholdningene utgjør i denne undersøkelsen, med andre ord hva

som er sammenhengen mellom lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, alder og plassering i lederhierarkiet.

I teorikonseptet glasstaket ligger implisitt antagelsen om at det eksisterer homoseksuell reproduksjon. Menn velger menn og sannsynligheten for at mannlige ledere rapporterer flere menn enn kvinner i sine arbeidsgrupper er derfor til stede i følge glasstaksteorien (Kanter, 1977). Det er derfor interessant å belyse den konteksten som indikerer om det er slik at kjønnsfordelingen i ledernes arbeidsgrupper henger sammen med deres biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og ledernivå. I tillegg ligger antagelsen om at kvinner mener de oppfatter likestilling bedre enn menn, og at blant annet eldre kvinner er mer opptatt av likestilling enn yngre kvinner (Drake & Solberg, 1995). Sammenhengen mellom holdninger til likestilling analyseres derfor knyttet til lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder.

Ut fra det ovenstående ble følgende assosierte variabler, som utgjør kontekstuelle bakgrunnsdata eller ledernes omgivelser, inkludert i undersøkelsen, i) demografiske kontrollvariabler: biologisk kjønn, alder, bransje, ledernivå og område og ii) organisatoriske kontrollvariabler: uttrykte mål og tiltak for likestilling, størrelse på bedriften, andel kvinner i bedriften, andel kvinner og menn i arbeidsgruppen. Biologisk kjønn har status som uavhengig variabel når hovedhypotesene analyseres og som kontrollvariabel når konteksten analyseres. Neste kapittel redegjør for hvilke metoder som er benyttet for å belyse hypotesene og hvem som deltar i undersøkelsen.

## **5. Metode, utvalg og data**

I dette kapittel skisseres hvilke type metode og opplegg som er valgt for å belyse forskningsspørsmålet. Undersøkelsen beskriver hvordan et utvalg kvinnelig og mannlige ledere oppfatter at de er som innovasjonsledere. Det undersøkes hvordan de opplever at de er i arbeidsgruppene sine, og hvordan det henger sammen egne likestillingsholdninger og deres kjønnsrolleidentiteter. Innledningsvis i kapitlet begrunnes valget av kvantitativ metode for å belyse forskningsspørsmålet ut fra fem aspekt. Deretter redegjøres det for hvordan jeg som forsker har tilnærmet meg utvalget. Det analyserte utvalget består av ledere i bedrifter i norsk privat næringsliv. Dette utvalget beskrives utførlig for å gi tilstrekkelig innsikt i hvem respondentene er og hvilke organisatoriske omgivelser de representerer. Det gis også en kategorisering av deltagermiljøene i forhold til deres innovasjonsbehov.

Videre presenteres måleinstrumentets oppbygning og variabelstruktur og operasjonaliseringene av de teoretiske konseptene. Enkelte spørsmål er utviklet spesielt for denne undersøkelsen, mens andre er fra standardiserte spørreskjemaer. Avslutningsvis i kapitlet gjøres en betraktning av begrepsvaliditeten.

### **5.1 Valg av forskningsmetode**

Hypotesene er testet ved hjelp av kvantitative metoder ut fra fem begrunnelser. For det første fordi det er ønskelig å treffe et bredt utvalg av ledere i norsk næringsliv for å kunne generalisere funnene fra hypotesene om et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse best mulig. Det er derfor aktuelt å ha flere bransjer og bedrifter og et relativt stort antall ledere representert i utvalget. Kvantitative metoder gjør det mulig å tilnærme seg fagfeltet systematisk for å avdekke sammenhengene mellom de ulike variablene i hypotesene. Når fagfelt er i ferd med å utvikles er det dessuten ønskelig med et stort utvalg ledere for å belyse problemstillingen på en dekkende måte. Et alternativ opplegg der forskeren gjør egne

observasjoner av et fåtall ledere vil innbære færre bedrifter og bransjer og redusere muligheten for å ha en bred populasjon og eventuell representativitet.

Den andre grunnen er at denne empiriske undersøkelsen kan berike litteraturen relatert til innovasjonsledelse, som har lange tradisjoner med bruk av kvantitative metoder. Kvantitative metoder er ansett av ledelsesforskere som et kraftfullt verktøy til bruk i organisatoriske analyser der rammeverket er positivistisk. Andre studier av kjønn og ledelse i Norge er gjennomført ved hjelp av kvalitative metoder der forskjell innenfor gruppene ikke har blitt målt eller kontrollert for. Mye av forskningen knyttet til ledelse og kjønn i Norge er dessuten gjennomført i offentlig sektor (Storvik, 2000). Det kan derfor være av betydning å få kjønnsrelaterte kvantitative data fra ledere i privat sektor i Norge. Valg av kvantitativ tilnærming gjør sammenligning med andre relevante ledelsesstudier mulig.

For det tredje betyr det å forske på et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse å gå inn i organisasjoner for å identifisere ulike relevante sammenhenger knyttet til kjønnsrolleidentitet. Teorien om kjønnsrolleidentiteter viser at biologisk kjønn ikke alene representerer en objektiv virkelighet. Det betyr at et kjønnsperspektiv kan konstrueres i organisasjoner som kontinuerlige variabler sammen med andre dimensjoner som for eksempel innovasjonsklima. Et mål er å forstå hvordan kjønnsrolleidentitet og innovasjonsklima relaterer seg til hverandre. Både innovasjonsklima og kjønnsrolleidentitet kan operasjonaliseres med hensiktsmessige, standardiserte og etablerte måleinstrument. Det er gjennomført tidligere ledermålinger med BSRI i andre land, men da ofte i laboratorium og med betydelig færre observasjoner og ikke spesifikt knyttet til for eksempel et linjehierarki (Powell, Butterfield & Parent, 2002). Denne undersøkelsen kan derfor gi erfaringsgrunnlag til å utvikle andre målinger der ledes psykometriske kjønnsrolleidentitet er benyttet. TCIs validerte ledd og BSRI's utprøvde psyometri gjør det mulig kvantitativt å måle og teste hvordan det sosiale fenomenet innovasjonsklima henger sammen med det sosialpsykologiske fenomenet kjønnsrolleidentitet. Kvantitativ metode kan gi viktig innsikt i fundamentale relasjoner mellom disse empiriske selvobservasjonene. Ved valg av kvantitative metoder kan det avdekkes relasjonsmønstre som er presise og utprøvbare.

Analyser knyttet til ledernes kontekst vil kunne illustrere teorien om glasstaket og indikere hvordan deres oppfatning av egen innovasjonsledelse kan knyttes til det ledernivået de befant seg på da de svarte på undersøkelsen. Innen kjønnsforskningen og feministisk kritikk er det metodetradisjoner for å avdekke subtile kjønnsordnende prosesser som en del av teorien om glasstaket gjennom kvalitative intervjuer. Begrunnelsen har vært at de kjønnsordnende prosessene utkrystalliserer seg gjennom intervju og kommer bedre til syne

(Kanter, 1977; Kvande og Rasmussen, 1991; Acker, 1992). På den annen side er styrken med kvantitative dataanalyser at de kan avdekke mønstre av handlinger og holdninger som i den operative hverdagen nettopp er skjulte, ubevisste og uformelle for dem som står i det (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1996). Den fjerde grunnen for å benytte kvantitativ metode er derfor at statistiske analyser kan være egnet til å få tak i kjønnsordnende subtile prosesser som lederne antagelig selv ikke er klar over eller ville ha vært i stand til å gjøre rede for.

Den femte begrunnelsen er at jeg som forsker ønsker å påvirke feltet minst mulig. Det elektroniske spørreskjema er eneste kontakt mellom forsker og ledere. Alle individer har en unik selvkonstruksjon som skiller seg kvalitativt fra alle andre individer (Lund, 2005). Målet er ikke å fange denne ekstreme unikheten, men heller å studere hvilke mønstre av selvpoppfattelse som er vanlig for ledere i undersøkelsens utvalg. Kvantitative metoder representerer en nøytralitet og sterilitet en ikke uten videre kan tillegge kvalitative metoder, der forskeren er mer delaktig.

I de andre lederstudiene som hypotesene bygger på, er det ledernes selvpoppfatninger som er målt. Å kartlegge selvpoppfatningen gir derfor mening i denne undersøkelsen fordi det gir mulighet for sammenligning med disse andre studiene. Kartlegging av lederes selvpoppfatning kan danne grunnlag for videre studier der gruppedeltagere spørres om sin oppfatning av lederen og om innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de tilhører. I en enda senere fase kan det følges opp ved direkte å observere synlige handlingsmønstre i arbeidsgruppen. Til sammen vil det gi helhetlig innsikt. Men å benytte alle de tre oppleggene samtidig, vil være for omfattende i forhold til omfang og fokus i denne undersøkelsen. Kvantitativ kartlegging av lederes selvpoppfatning gir dessuten en mer presis og lik rapportering for alle respondenter og er mer hensiktsmessig fremfor at andre uttrykker hvordan de oppfatter lederens identitet ut fra kortere eller lengre bekjentskap.

Kvantitativ metode blir kritisert for at den tenderer til å tilsløre virkeligheten til sosiale fenomener fordi ikke-målbare, men betydningsfulle variabler, overses (Kuhn, 1961). Det må erkjennes at det vil alltid være uavdekkete spuriøse relasjoner som eksisterer for de samvariansene av ulike observasjoner som blir funnet. Men ingen forskere kan trekke konklusjoner dersom det tas høyde for alle bakenforliggende variabler. Ved kvantitativ metode kan det avdekkes uventede forhold som ikke stemmer overens med det teorien uttrykker (Kuhn, 1961).

En kvantitativ elektronisk spørreundersøkelse av ledere i en rekke ulike bedrifter er derfor gjennomført. Undersøkelsen kan bidra til forståelse av den prosessen som har

sammenheng med et godt innovasjonsklima. Biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling er uavhengige variabler, oppfatning av fasiliteringsevne er en mellomliggende variabel og oppfatning av innovasjonsklima i arbeidsgruppen er avhengig variabel. Det gir muligheten for å finne signifikante statistiske sammenhenger mellom variablene. Et slikt opplegg kan ikke avdekke årsakssammenhenger fordi det er basert på en kryss-seksjonell datainnsamling. Fordelen med opplegget, er at deltagerne er reelle ledere i reelle organisasjoner, noe som kan øke generaliserbarheten av undersøkelsen.

## **5.2 Bedriftstypene**

Det er privat næringsliv mangfolds- og likestillingsdebatten og spørsmålet om innovasjonsledelse i stor grad er relatert til. Populasjonen undersøkelsen er ment å si noe om, er ledere i norsk næringsliv som har behov for arbeidsgrupper med gode innovasjonsklima. Utvalget er etablert gjennom tre trinn. Først er det gjort et strategisk utvalg av bransjer i norsk privat arbeidsliv der innovasjon er reelt og aktuelt. Medie, IKT, næringsmiddel- og oljebransjen og en interesseorganisasjon for ledere er valgt. Begrunnelsene for disse valgene gjøres nedenfor ved beskrivelse av deltagernes rammer for innovasjon. I neste trinn er det valgt ut konkrete bedrifter og i siste trinn et sett med ledere.

De tre organisasjonene som deltar i denne undersøkelsen, er arbeidsgiverorganisasjonen Mediebedriftenes landsforening (MBL), bransje- og interesseorganisasjonen IKT-Norge, tre store bedrifter og en interesseorganisasjon for ledere i arbeidslivet (IMD Alumni Norge). Interesseorganisasjonen for ledere er spredt innenfor en rekke ulike næringer som er ukjente for forskeren. De tre bedriftene som deltar er næringsmiddelselskapet TINE og en telekommunikasjonsbedrift og et oljeselskap, som begge ønsker å være anonyme.

## **5.3 Prosedyre for datainnsamlingen**

Jeg som forsker hadde før undersøkelsen startet etablert kontakt med enkeltpersoner innenfor de ulike organisasjonene og bedriftene som deltok i undersøkelsen. Jeg arbeider som konsulent gjennom mitt enkeltpersonsforetak og har vært rådgiver til organisasjonene og



bedriftene for å bidra til bedre kjønnsbalanse. Det er gjennom denne rådgivningstjenesten jeg tidligere hadde etablert kontakt med de nevnte enkeltpersonene. Av disse enkeltpersonene var en ansvarlig for lederopplæringen i MBL, en var ansvarlig for talentprogrammet i IKT-Norge, en var likestillingsmedarbeider hos TINE, en var samfunns- og myndighetskontakt i telekommunikasjonsselskapet og en var HR-ansvarlig i oljeselskapet. Disse enkeltpersonene hadde initiert kontakten med meg som forsker/konsulent gjennom bestilling av oppdrag. Jeg som forsker hadde med andre ord en dobbeltrolle i relasjonen til disse kontaktpersonene.

På forespørsel svarte kontaktpersonene bekreftende på at de kunne bidra med mailadresser til ledere for å få gjennomført denne undersøkelsen. Kontaktpersonene fikk først tilsendt en presentasjon av forskningsprosjektet og gjennomførte de interne og nødvendige forankringsprosessene med øverste ledelse. All kontakt med den enkelte bedrift, organisasjon eller enkeltperson ble systematisk loggført og tett fulgt opp i denne prosessen. Vanlige spørsmål som ble avklart underveis, var hvordan anonymitet for enkeltindividet og bedriften kunne sikres, og hvordan bedriften kunne dra nytte av kunnskapen fra prosjektet. Deltagerorganisasjonene ble lovet en presentasjon av resultatene etter at undersøkelsen var fullført.

Kontaktpersonene i MBL og IKT-Norge oversendte mailadresser til ledere som i) satt i ledergrupper i medlemsbedriftene ii) befant seg i kontaktregistrene for medlemsbedriftene eller iii) som hadde deltatt på kurs eller opplæring arrangert av organisasjonen. Disse mailadressene ble brukt i utsendelsen av undersøkelsen. Alle lederne fikk tilsendt undersøkelsen, men ikke alle svarte. De ledere som fikk tilsendt og de som svarte fungerte alle til daglig som operative ledere i sine bedrifter. Det er ikke sannsynlig at de lederne som svarte og følgelig utgjør utvalget i undersøkelsen, avviker fra alle de som i utgangspunktet fikk den tilsendt.

Det må presiseres at det var kontaktpersonene i organisasjonene som hadde vist interesse for å bedre kjønnsbalansen. Lederne undersøkelsen ble sendt til, var derimot ukjente for problemstillingen om bedre kjønnsbalanse og kjente ikke til meg som forsker/konsulent. Disse lederne hadde ikke tidligere uttrykt noen positive, negative eller politiske holdninger til betydningen av kjønn i arbeidslivet overfor forskeren. Dette var avgjørende fordi 20 spørsmål i spørreskjemaet kartlegger ledernes holdninger til likestilling i arbeidslivet. Resten av spørreskjemaet på totalt 114 spørsmål, omhandler verken syn på kjønn eller på likestilling. Kontaktpersonene deltok ikke selv i undersøkelsen og det er ingen selvseleksjon fra de utvalgte ledernes side. Det er derfor ansett at det ikke er noen situasjoner eller forhold i

utvalgsprosedyren som kan true muligheten for representativitet i denne statistiske utvalgsundersøkelsen.

Den initiale kontakten var lik hos de tre bedriftene TINE, telekommunikasjonsbedriften og oljeselskapet som for organisasjonene MBL og IKT Norge omtalt ovenfor, dvs. enkeltpersoner hadde først tatt kontakt med forskeren for å få rådgivning knyttet til økt kjønnsbalanse. Etter den interne forankringsprosessen i bedriftene, ble det oversendt mailadresser på ledere med krav om at jeg som forsker skulle gjøre et tilfeldig utvalg. SPSS ble benyttet for å gjøre en sannsynlighetsvurdering og elektronisk trekke ut et tilfeldig bruttoutvalg. Alle ledere hadde lik sjanse til å bli valgt ut uavhengig av hverandre. Muligheten for å ha kjennskap til om de lederne som svarte hadde bestemte holdninger til likestilling eller ikke, var ikke tilstede. Det antas at uttrekksmetoden ikke har forårsaket systematiske avvik i utvalget i forhold til populasjonen.

Forbindelsen med interesseorganisasjonen for ledere i arbeidslivet i privat sektor kom i stand ved at jeg som forsker tok kontakt og spørreskjemaet ble sendt ut til alle medlemmene gjennom organisasjonens leder.

Alle de utvalgte ledernes mailadresser ble lagt direkte inn i Questback, det elektroniske programmet som ble brukt til å gjennomføre spørreundersøkelsen.

Det ble laget en følgetekst tilpasset hver av de deltagende organisasjonene og bedriftene, vedlagt i appendiks A, som ble adressert til utvalgte ledere, der administrerende direktør eller personalansvarlig stod som avsender. Teksten ble laget på bakgrunn av et tilsendt forslag fra forskeren. Lederne ble invitert til å delta, og deltagelse var frivillig for alle. En elektronisk lenke til spørreskjema i Questback ble sendt i samme forsendelse og med et følgebrev denne gangen med meg som forsker som avsender (vedlagt i appendiks A). Det ble foretatt totalt tre svarpurringer på de som ikke svarte innen satte datofrister.

Det ble sendt ut spørreskjema til totalt 2614 ledere og det kom inn 917 svar. Av alle utsendingene, kom det feilmelding på 144 stykker. Det ga en svarprosent på 37 %. Denne svarprosenten kan synes noe lav og dette omtales i kapittel 6 i avsnittet om ekstern validitet.

## **5.4 Utvalget av de deltagende organisasjonene**

Arbeidsgiverorganisasjonen, Mediebedriftenes landsforening (MBL), representerer ulike mediehus, i hovedsak avisbedrifter. Organisasjonen har 283 medlemsbedrifter, hvorav 166 er avisbedrifter.

Bransjeorganisasjonen, IKT-Norge, representerer 310 IKT-bedrifter. Medlemsbedriftene er i hovedsak innenfor salg av ulike maskin- og programvare, design av IKT-løsninger og konsulenttjenester innenfor ledelse og implementering. Interesseorganisasjonen for ledere i arbeidslivet, IMD Alumni består av 447 enkeltstående ledere. Organisasjonen fungerer både som et faglig og sosialt nettverk.

Lederne har altså tilhørighet i flere ulike bransjer, som Tabell 1 nedenfor viser. De bransjene som har den største deltagelsen i undersøkelsen er medier med 293 ledere, deretter kommer IKT med 193 og næringsmidler med 165. De øvrige 266 lederne er fordelt på seks ulike bransjer, olje (70), bank og finans (7), helse (8), industri (24), service (47) og varehandel (23). Det kan antas at de bransjene lederne representerer, har ulike rammevilkår for innovasjonsledelse. Bransjene med den største representasjonen i undersøkelsen er IKT, medier, næringsmidler og olje og disse fire vil derfor bli omtalt nedenfor gjennom beskrivelse av de deltagende bedriftene og organisasjonene.

En bedrifts behov for innovasjon, verdikonfigurasjon og organisasjonsform kan innvirke på valg av lederatferd og -stil. Disse dimensjonene brukes følgelig til å karakterisere deltagerbedriftenes rammer for innovasjon og ledelse. En verdikonfigurasjon er hvordan verdier skapes i en organisasjon (Fjeldstad & Stabell, 1997).

## **5.5 Deltagernes rammer for innovasjon**

*Mediebransjen* har i senere år vært preget av lave inntjeningsmarginer og stram økonomi. Mediehusene har stått overfor kravet å være flermediale dvs. beherske flere kanaler som papirpresse, mobiltelefon, internett, TV og radio. Samtidig har bransjen stått overfor utfordrende kommersielle og organisatoriske omstillingsprosesser. Opplaget i abonnementsaviser, tabloid- og lokalpresse og de store riksdekkende avisene er blitt sterkt redusert. Internett, radio og TV har i stor grad overtatt formidlingen av det typiske avisstoffet ([www.mediebedriftene.no](http://www.mediebedriftene.no), ). Endringen av medievaner tvinger mediebedriftene til å finne nye inntektsrømmer. En utfordring er å se hvordan redaksjonene skal finansieres. Det er ikke noen opplagt forbindelse mellom hva kunden eller leseren skal betale for, hvilken kanal som benyttes og hvor inntektene skal hentes fra. Annonsering i papirpressen har gitt gode inntekter i mange år, men etter at internett har tatt over mye av formidlingen er det avgjørende å finne frem til nye måter å få inntekter på. Digital reklame er riktignok sterkt økende, men andre

internettssamfunn og sosiale medier er klare konkurrenter til nettavisene på bruk av reklame ([www.mediebedriftene.no](http://www.mediebedriftene.no)).

De norske mediebedriftene er konkurranseutsatte ved at det internasjonale medietilbudet er svært innholdsrikt og bredt. Samtidig selger medieprodusentene direkte til publikum. Gjennom digitale internettløsninger velger seerne hva, når og hvor de vil se et program. Mediebedriftene må derfor søke løsninger der de i samarbeid med telekommunikasjonsbedriftene finner gode forretningsmodeller. Så langt er det telekommunikasjonsbedriftene som kontrollerer inntektene fra distribusjonen ved å overføre signaler ([www.mediebedriftene.no](http://www.mediebedriftene.no)). Dette er en situasjon for mediebedriftene som krever innovativ tenkning, kontinuerlig omstilling overfor medievaner og nye inntektsstrømmer og næringskjeder ([www.dn.no](http://www.dn.no) a, b, c). Medienes eksisterende verdikonfigurasjon stemmer overens med hvordan Porter (1985) definerer en tradisjonell verdikjede. Primæraktivitetene for eksempel journalistisk produksjon og annonsesalg, er det som skaper verdiene. Støtteaktivitetene som teknologiutvikling, forretnings- og organisasjonsutvikling bidrar til å styrke primæraktivitetene, men er ikke direkte knyttet til inntjeningen (Porter, 1985).

Det norske mediemarkedet har de senere årene vært preget av strukturendringer gjennom oppkjøp, eierskap, partnerskap eller allianser med andre aktører. Eierstrukturen preges av få eiere i store mediekonsern. Mediekonsernene er norskbaserte, men med eierinteresser i Norden og Europa. De tre største mediekonsernene er Schibsted ASA, A-pressen AS og Edda Media AS. Disse utgjør en betydelig del av medlemsmassen til Mediebedriftenes landsforening som deltar i undersøkelsen ([www.mediebedriftene.no](http://www.mediebedriftene.no)). Konsernene er preget av en divisjonalisert struktur der en tydelig toppledelse styrer gjennom felles regler og hierarkisk kontroll. De ulike enhetene består av organisasjoner med forskjellige virksomheter og drives som datterbedrifter, som eksempel i Schibsted ASA med Aftenposten, VG, Finn.no, Schibsted Forlag og filmselskapet Sandrew Metronome. Det er sterkt fokus på målstyring og resultatevaluering i konsernene. Divisjonaliserte strukturer preges ofte av silotenkning og lite helhetlig strategisk tenkning fordi hver enkelt enhet fokuserer på å nå de oppsatte målene for sin enhet (Mintzberg, 1979).

Dagens *IKT-bransje* er konsulentpreget, konkurranseutsatt og merket av stadige og raske omstillinger. Det stilles store krav til tilpasninger til kundens behov. Det er derfor nødvendig å utvikle innovative løsninger i samarbeid med kunden. Målet er at kundene kan realisere sine visjoner og skape verdier for seg selv og sine kunder ([www.computerworld.no](http://www.computerworld.no), [www.iktnorge.no](http://www.iktnorge.no)). Innovasjon innebærer i stor grad å finne frem til nye produkter eller å splitte opp de produktene som finnes ([www.iktnorge.no](http://www.iktnorge.no), [www.abelia.no](http://www.abelia.no)). Arbeidsprosessen

ute hos kundene er å søke etter problemet, deretter finne alternative løsninger, så velge løsning, utføre den og til slutt kontrollere og evaluere løsningsvalget. Store ressurser brukes på utvikling og forskning for å tenke innovativt på arbeidsprosesser og løsninger vegne av kunden ([www.ibm.no](http://www.ibm.no); [www.accenture.no](http://www.accenture.no)).

Porters (1985) beskrivelse av en verdikjede har etter hans første beskrivelse, blitt utvidet til å omfatte enda to verdikonfigurasjoner: verdiverksted og verdinettverk (Fjellstad & Stabel, 1997). IKTbransjen bærer preg av et verdiverksted som er en prosess vanlig i kunnskapsbedrifter, der verdier skapes ved å håndtere komplekse problemer gjennom innovative spesialtilpassede løsninger (Fjellstad & Stabell, 1997). Ledere og medarbeidere i IKTbransjen er helt avhengig av å finne innovative løsninger for hver og en av sine kunders sammensatte problemer ([www.abelia.no](http://www.abelia.no)). Et verdinettverk blir definert nedenfor under omtale av telekommunikasjonsselskapet.

IKT-bransjen i Norge har en sammensatt eierstruktur og har vært preget av hyppige salg og oppkjøp av bedrifter. Mange bedrifter er organisert som aksjeselskap og noen få er børsnoterte. Mange har utenlandske eiere, ofte amerikanske. Disse praktiserer en amerikanisert driftskultur som ikke er tilpasset norske lokale forhold. Dette innebærer at lederne på de utenlandske hovedkontorene gir standardiserte føringer til det norske selskapet knyttet til forretningsutvikling, markedsføring, metoder for oppdragsløsninger og rapportering. Dette krever innovative løsninger av ledere og arbeidsgrupper ([www.mandagmorgen.no](http://www.mandagmorgen.no), [www.iktnorge.no](http://www.iktnorge.no)).

Den konsulentdominerte IKT-bransjen er løst organisert og med desentralisert beslutningsmyndighet. Konsulentene er stort sett ute på oppdrag og er organisert i matriser og hensiktsmessige arbeidsgrupper. Pålagte regler og metoder fra utenlandske eiere er ofte ikke uten videre direkte overførbare til konsulentens operative hverdag. Konsulenten må derfor ta stilling til hva som skal gjøres overfor kundene for å løse kundenes spesifikke problem. Ifølge Mintzberg (1979) er disse trekkene typisk for ad hoc-kraft eller som han har kalt denne organisasjonsformen senere, den innovative organisasjonen (Mintzberg, 1989).

*Telekommunikasjonsselskapet* som deltok i undersøkelsen leverer mobiltelefoni og fjernsyns- og kringkastingstjenester gjennom bakkenett og satellitt til forbrukere og virksomheter. Disse produktområdene er i en rivende teknologisk utvikling og konkurransen er sterkt tiltagende både i det nasjonale og det internasjonale markedet. Selskapets strategi er å tilby mer attraktive og interaktive mobiltelefonitjenester og digital kommunikasjon ([www.elektronikkbransjen.no](http://www.elektronikkbransjen.no)). Det innebærer innovative prisstrukturer og rabattordninger for å unngå å miste og å tiltrekke seg nye kunder og evne til løpende å integrere nye teknologiske

løsninger ([www.dn.no](http://www.dn.no), a). Verdikonfigurasjonen i selskapet ligner et verdinettverk. I et verdinettverk skapes verdier ved hjelp av infrastruktur og kommunikative koblinger (Fjeldstad & Stabell, 1997). Telekommunikasjonsselskapet fungerer som et verdinettverk fordi inntjeningen ligger i å utveksle eller fasilitere signaler og kommunikasjon mellom sine kunder.

Selskapet er organisert som et konsern bestående av en rekke økonomiske enheter spredt over flere land. I hovedsak har telekommunikasjonsselskapet en divisjonalisert organisasjonsform. Det er en rekke datterbedrifter med kompliserte strukturer preget av hierarki i kombinasjon med ulike prosjektorganiseringer av ulik varighet. For eksempel etableres funksjonelle arbeidsgrupper når et nytt mobilnett skal etableres i et land utenfor Norge. En arbeidsgruppe bygger opp mobilnettet, en annen gruppe innreder fysiske kontorlokaler og en tredje gruppe kommuniserer med markedet for å etablere kundemasser. Samtidig rapporterer alle til linjen. I følge Mintzberg (1979) er det ikke uvanlig at enhetene i en divisjonalisert organisasjonsstruktur inneholder andre type organisatoriske former. Poenget er at de står relativt fritt i forhold til hverandre og at de kun er underlagt resultatkrav fra ledelsen (Mintzberg, 1979).

Fra næringsmiddelbransjen deltok *TINE*. *TINE BA* er morselskapet til konsernet *TINE* Gruppen. Formålet er å drive næringsmiddelvirksomhet på samvirkebasis. Eierne av samvirket er melkeprodusentene selv, samtidig utgjør de medlemsmassen. Eierandelene er ikke omsettelige. Utfordringen de siste årene har vært økte råvarekostnader i Norge og fallende priser internasjonalt. Dette har bidratt til å svekke importvernet for meieriproduksjonen og konkurransen er derfor tiltagende. *TINE* Gruppen har derfor vedtatt økonomiske investeringer for å sikre innovasjon og forretningsutvikling som skal gi økt konkurransekraft ([www.tine.no](http://www.tine.no), [www.nationen.no](http://www.nationen.no)).

Innovasjonsarbeidet i *TINE* dreier seg om å øke kostnadseffektiviteten gjennom å øke samarbeidet mellom alle aktører i hele verdikjeden. Innovasjon dreier seg også om at melk brukes på helt andre måter enn for 10 år siden. Det har vært nødvendig å fremskaffe nye produkter med ny design for å sikre markedsandeler i et trendy marked med bevisste forbrukere som ønsker lite fett og næringsrike produkter uten sukker ([www.tine.no](http://www.tine.no)). *TINE* med sin mer tradisjonelle industrielle vareproduksjon, passer godt inn i Porters (1985) definisjon av en verdikjede. I *TINE* foregår løpende optimalisering av hvert ledd i verdikjeden. Melkeprodusentene og meieriene standardiserer driften. Det samme gjelder for distribusjon til forhandlere, markedsføring til forbruker og salg i butikk ([www.tine.no](http://www.tine.no)).

Produksjonen foregår gjennom hel- og deleide datterselskap og meieriselskap. Selskapets kommunikasjon, økonomistyring, salgs- og markedsarbeid, organisasjonsutvikling og forretningsutvikling er lagt til hovedkontoret som ledes av en konsernledelse. Denne divisjonaliserte organisasjonsformen er hensiktsmessig fordi TINEs ulike produkter krever høyst ulike markedstilpasninger. For eksempel krever OsteCompagniet AS andre salgsprosesser til forhandlerkjeder og forbrukerne enn Fjordland AS og Diplom-IS AS.

Den delen av *oljeselskapet* som deltok i undersøkelsen er knyttet til oppstrømsdelen som produserer olje og gass i Norge. Selskapet er geolog- og ingeniørfaglig orientert og har sitt hovedkontor i utlandet. Utfordringene er behovet for ny letings- og utvinningsteknologi, reduksjon av forurensende utslipp og utvikling av teknologi for alternative energikilder som vindkraft og solenergiteknologi.

Utfordringen ligger i å skape verdier i forhold til de enorme kostnadene det tar for å finne olje. Verdiskapningen ligger i det å mobilisere ressurser og aktiviteter effektivt for å løse problemer knyttet til leting og utvinning (oljeselskapets årsberetning, Fjeldstad & Stabell, 1997). Oljeselskapets verdikonfigurasjon fremstår derfor som IKTbransjen dvs. mer som et verdiverksted enn et verdinettverk eller en tradisjonell verdikjede. De problemløsende aktivitetene i oljeselskapet er store innenfor forskning, leting og produksjon. Ofte avdekkes nye problem i den arbeidsprosessen en leder eller medarbeider står i for å finne løsninger og svar.

Oljeselskapet har også en konsernstruktur, men den er ikke divisjonalisert i selvstendige økonomiske enheter som hos mediebransjen, TINE og telekommunikasjonsselskapet. Den norske delen er bygget opp over en tradisjonell hierarkisk struktur med ulike forretningsområder. Deler av virksomheten spesielt innen forskning og utvikling er prosjektorganiserte (oljeselskapets nettsider). Selskapet er delt inn i de ulike kompetanseområdene undersøkelse og produksjon, gass og kraft, kjemikalier, oljeprodukter og oljesand. På grunn av sterke krav til sikkerhet og etikk for offshorevirksomheten, fremstår selskapet som utpreget regelstyrt og byråkratisk. Det finnes en mengde skriftlig dokumentasjon å forholde seg til i de ulike arbeidssituasjonene. Inndelingen i linjehierarki synliggjøres gjennom organisasjonskartene selv om deler av undersøkelse og produksjon er prosjektbasert (oljeselskapets nettsider). Ansvarsforholdene er klare og arbeidsprosessene er forutsigelige og på langt vei standardiserte (oljeselskapets nettsider). Dette stemmer med Mintzbergs definisjon av maskinbyråkratiet som organisasjonsform (Mintzberg, 1979).

| <b>Deltagere</b>             | <b>Innovasjonsbehov</b>                             | <b>Verdikonfigurasjon</b> | <b>Organisasjonsform</b>      |
|------------------------------|---|---------------------------|-------------------------------|
| Mediebransjen                | Nye inntektsstrømmer                                | Verdikjede                | Divisjonalisert struktur      |
| IKTbransjen                  | Effektive kundetilpasninger                         | Verdiverksted             | Ad-hocрати/innovativ Struktur |
| Telekommunikasjons-Selskapet | Lønnsomme måter å integrere ny teknologi hos kunder | Verdinettverk             | Divisjonalisert struktur      |
| TINE                         | Nye produkter og design                             | Verdikjede                | Divisjonalisert struktur      |
| Oljeselskapet                | Økt effektivisering av leting og utvinning          | Verdiverksted             | Maskinbyråkrati               |

*Figur 7. Kategorisering av deltagerorganisasjonene innovasjonsbehov, verdikonfigurasjon og organisasjonsform.*

Som beskrevet i Figur 7 kunne deltagerorganisasjonene kategoriseres ulikt med hensyn til innovasjonsbehov, verdikonfigurasjon og organisasjonsform. De deltagende organisasjonene har fokus på innovasjon og behov for innovasjonsledelse innen forretningsutvikling, problemløsning, produktutvikling og effektivisering. Innovasjonsbehovene henger sammen med de ulike verdikonfigurasjonene som finnes i de ulike virksomhetene. Mediebransjen og TINE preges av Porters (1985) tradisjonelle verdikjede og hadde fokus på inntjening og inntektsstrømmer. Telekommunikasjonsselskapet skaper verdier gjennom nettverk ved å integrere teknologiske produkter hos kundene. IKT-bransjen og oljeselskapet får inntjening ved å finne svar på komplekse problemer gjennom arbeidsgrupper som fungerer som ideverksteder.

Mediebedriftene, telekommunikasjonsselskapet og TINE fremstår divisjonaliserte med en rekke uavhengige datterselskap. Hvert datterselskap representerer ulike produktområder og organisasjonsformen bidrar til å synliggjøre den enkeltes divisjons bidrag til lønnsomheten i konsernet. IKT-bedriftene har en utpreget innovativ struktur preget av arbeidsgrupper sammensatt for kortere eller lengre tid og med korte kommunikasjonslinjer mellom ledelse, medarbeidere og kunder. Oljeselskapet fremstår som maskinbyråkratisk og hierarkisk med klar linjekommunikasjon.

Eierstrukturen i TINE og oljeselskapet skiller seg fra de andre virksomhetene ved at det er et stabilt samvirke med solid grunnkapital. De andre deltagerorganisasjonene er presset på kostnader og effektivitet på grunn av stadig nye teknologiske nyvinninger. Kundernes behov for tjenester innen telekommunikasjon, medie- og IKT-bransjen endrer seg raskt gjennom den teknologiske utviklingen og representerer små inntjeningsmarginer. IKT-



næringen er preget av internasjonale eiere. Mediekonsernene har norsk eierskap, men med internasjonale eierinteresser.

Mediebransjen, telekommunikasjonsselskapet og bedriftene i IKT-bransjen fremstår med næringsstrukturer som er sterkt relaterte og innvevde i hverandre. Telekommunikasjonsselskapet er en del av IKT-bransjen. Nyhetsformidling forgår på internett med teknologiske distribusjonsløsninger håndtert av telekommunikasjons- og konsulentselskaper innen IKT. Hvordan IKT- og telekommunikasjonsbedriftene integrerer den teknologiske utviklingen i forhold til nye inntjeningsstrukturer hos sine kunder dvs. mediebedrifter, er det springende punktet.

## **5.6 Utvalget av respondentene**

Av de 917 deltagerne er det 295 kvinner og 622 menn. Gjennomsnittsalderen totalt sett er 45 år ( $SD = 8,80$ ), og gjennomsnittsalderen for kvinner var 42 år ( $SD = 8,28$ ) og for menn 46 ( $SD = 8,86$ ). Demografisk og organisatorisk informasjon om deltagerne er presentert i Tabell 1 nedenfor. I deltagerne arbeidsgrupper er det gjennomsnitt 60 % menn med standardavvik på 27. Gjennomsnitt kvinnelige ansatte totalt i deltagerbedriftene er 37 % med standardavvik på 17.

Tabell 1. Demografisk og organisatorisk informasjon om de 917 deltagerne.

|                            |                  | N   | %  |
|----------------------------|------------------|-----|----|
| <hr/>                      |                  |     |    |
| Demografisk informasjon    |                  |     |    |
| Kjønn                      | Kvinne           | 295 | 32 |
|                            | Mann             | 622 | 68 |
| <hr/>                      |                  |     |    |
| Bransjetilhørighet         | Olje             | 70  | 8  |
|                            | IKT              | 193 | 21 |
|                            | Media            | 293 | 32 |
|                            | Bank/Finans      | 7   | 1  |
|                            | Helse            | 8   | 1  |
|                            | Industri         | 24  | 3  |
|                            | Næringsmidler    | 165 | 18 |
|                            | Service          | 47  | 5  |
|                            | Varehandel       | 23  | 3  |
|                            | Annet            | 87  | 8  |
| <hr/>                      |                  |     |    |
| Type område                | Administrasjon   | 175 | 19 |
|                            | Økonomi          | 52  | 6  |
|                            | Finans           | 4   | 1  |
|                            | Produksjon       | 113 | 12 |
|                            | Salg/Markedsf.   | 218 | 24 |
|                            | Informasjon      | 11  | 1  |
|                            | Kommunikasjon    | 28  | 3  |
|                            | Organisasjon     | 30  | 3  |
|                            | Personal         | 46  | 5  |
|                            | Distribusjon     | 33  | 4  |
|                            | Forretningsutv.  | 35  | 4  |
|                            | Forskning        | 5   | 1  |
|                            | IKT              | 65  | 7  |
|                            | Annet            | 102 | 10 |
| <hr/>                      |                  |     |    |
| Ledernivå                  | Toppleder        | 283 | 31 |
|                            | Kvinner          | 75  |    |
|                            | Mellomleder      | 520 | 57 |
|                            | Kvinner          | 169 |    |
|                            | Leder lavt nivå  | 99  | 11 |
|                            | Kvinner          | 42  |    |
|                            | Ikke lederansvar | 15  | 1  |
|                            | Kvinner          | 9   |    |
| <hr/>                      |                  |     |    |
| Organisatorisk informasjon |                  |     |    |
| Bedriftens størrelse       | 0-50             | 321 | 35 |
|                            | 51-100           | 117 | 13 |
|                            | 101-500          | 215 | 23 |
|                            | 501-1000         | 66  | 7  |
|                            | 1001-5000        | 70  | 8  |
|                            | Over 5000        | 128 | 14 |
| <hr/>                      |                  |     |    |

En korrelasjonsanalyse viste at da det gjaldt type område var det ulik deltagelse innenfor de ulike bransjene. Innenfor oljebransjen oppgir flest at de jobber innen salg og markedsføring (18 %), færrest innenfor forretningsutvikling (2 %). Innen IKT-bransjen oppgir flest at de jobber innen IKT (28 %) og færrest innen organisasjonsområdet (0 %). Innen mediebransjen oppgir flest at de jobbet innen salg og markedsføring (39 %) og færrest innen

informasjon (2 %). Innen næringsmidler jobber flest innen området annet (13 %) og ingen innen forretningsutvikling og forskning.

Fordelingen på kvinner og menn og type område er vist nedenfor i Tabell 2 og fordelingen på kvinner og menn pr bransje er vist i Tabell 3 nedenfor.

*Tabell 2. Kvinner og menn fordelt på type område i prosent, n 917.*

|                 | Kvinner | Menn |
|-----------------|---------|------|
| Administrasjon  | 16      | 21   |
| Økonomi         | 9       | 4    |
| Finans          | 0       | 1    |
| Produksjon      | 6       | 15   |
| Salg/Markedsf.  | 27      | 22   |
| Informasjon     | 1       | 1    |
| Kommunikasjon   | 6       | 2    |
| Organisasjon    | 3       | 3    |
| Personal        | 6       | 4    |
| Distribusjon    | 3       | 4    |
| Forretningsutv. | 2       | 4    |
| Forskning       | 1       | 1    |
| IKT             | 7       | 7    |
| Annet           | 13      | 11   |
| Totalt          | 100     | 100  |

*Tabell 3. Kvinner og menn fordelt på bransje i prosent, n 917.*

|               | Kvinner | Menn |
|---------------|---------|------|
| Olje          | 6       | 8    |
| IKT           | 21      | 21   |
| Media         | 34      | 31   |
| Bank/Finans   | 1       | 1    |
| Helse         | 1       | 1    |
| Industri      | 2       | 3    |
| Næringsmidler | 15      | 20   |
| Service       | 7       | 4    |
| Varehandel    | 1       | 3    |
| Annet         | 12      | 8    |
| Totalt        | 100     | 100  |

Respondentene er kvinner og menn og ledere i bedrifter der innovasjon er praktisert. Problemstillingen dreier seg om et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse, og en må kunne konkludere at utvalget er dekkende for denne undersøkelsens formål.

## 5.7 Data og måleinstrument

Ut fra teorien tidligere beskrevet ble det laget et spørreskjema med 114 spørsmål for å samle inn data. Spørreskjemaet bestod av etablerte måleinstrumenter samt spørsmål som ble utviklet

for denne undersøkelsen. Spørreskjemaet bestod av fem deler 1) Kontekstuelle bakgrunnsdata 2) Kjønnssrolleidentitet (BSRI) 3) Holdninger til likestilling 4) Fasiliteringsevne 5) Klima i arbeidsgruppen (TCI).

Måleinstrumentet ble utviklet i to faser. Første fase var utvikling av de spørsmålene som ble laget spesielt for denne undersøkelsen. Det ble gjennomført en pilottest på disse spørsmålene og en evaluering av pilottesten gjennom bekreftende faktoranalyser. I andre fase ble de standardiserte testene inkludert og det endelige spørreskjemaet sendt ut.

### **5.8 Pilotundersøkelse**

Pilotskjemaet ble sendt ut til 62 personer med linje- og faglederstillinger. 34 av disse svarte og svarene deres ble brukt til å videreutvikle spørreskjemaet. I tillegg til de avhengige og uavhengige variablene, hadde pilotspørreskjemaet fem spørsmål og påstander. Disse var: "Hvor lett synes du det var å fylle ut spørreskjemaet?", "Hvor mange minutter brukte du på å svare på spørreskjemaet?", "Spørsmålene er klart formulert", "Spørsmålene er lette å forstå" og til slutt et åpent felt med oppfordring til å gi kommentarer, inntrykk og tilbakemeldinger om skjemaet. Det kom mange tilbakemeldinger, de fleste var forslag til innhold og struktur. Kommentarene ble tatt til følge i utarbeidelsen av det endelige spørreskjemaet.

Det ble foretatt statistiske analyser av pilotsvarene for å sjekke ut om de ulike leddene i de selvutviklede delene ladet på de faktorene de var ment å skulle avdekke kunnskap om. En eksplorerende prinsippal komponent faktoranalyse med varimax rotasjon ble benyttet på leddene for holdninger til likestilling og for oppfatning av fasiliteringsevne. Utvalget var for lite til å kunne få stabile resultater, men analysen ble brukt for videreutvikling av spørsmålene. Resultatene fra pilotundersøkelsen var kun retningsgivende og er ikke rapportert her.

### **5.9 Spørreskjema**

I det følgende beskrives spørreskjemaets ulike deler, spørsmål eller ledd og svarkategorier. Tabell 4 nedenfor viser fordelingen av variabler på antall ledd og faktorer brukt i dataanalysen og hypotesetestingen. Spørreskjema er vedlagt i appendiks B.

*Kontekstuelle data.* Bakgrunnsinformasjon ble innhentet ved hjelp av flere spørsmål. Lederne ble spurt om å indikere biologisk kjønn, alder, type bransje de var leder for, nivå av ledelse, hvilket område de jobber i og størrelse på bedriften. Alder ble målt som en kontinuerlig variabel og de andre variablene ble målt ved hjelp av svarkategorier. I tillegg ble lederne spurt om antall ansatte i bedriften og hvor stor prosentandel av de ansatte som er kvinner. Deres kjennskap til bedriftens uttrykte mål og tiltak for likestilling, ble målt ved hjelp av to spørsmål som er skåret på en skala fra 1 ("i liten grad") til 5 ("i svært stor grad").

Fordelingen av kvinner og menn i arbeidsgruppen ble målt ved hjelp av to spørsmål. Ledere ble spurt om å indikere det faktiske totale antallet kvinner og menn i deres arbeidsgruppe. Arbeidsgruppe ble definert som "...det teamet/enheten/avdelingen/gruppen/prosjektgruppen av medarbeidere som du til daglig er ansvarlig for og har møter sammen med". Prosentandelen av kvinner i arbeidsgruppen ble regnet ut på bakgrunn av de to spørsmålene i spørreskjemaet: "Hvor mange kvinner er det i den arbeidsgruppen du er leder for? (Angi kun tallet)" og "Hvor mange menn er det i den arbeidsgruppen du er leder for? (Angi kun tallet)". Prosenttallet for kvinner i arbeidsgruppen, ble regnet ut fra summen av kvinnelige og mannlige arbeidsgruppedeltagere.

Seks av de kontekstuelle bakgrunnsvariablene omtalt ovenfor er benyttet for å belyse *glasstaksteorien*. Det er ledernivå, biologisk kjønn, alder, andel kvinner i arbeidsgruppen og kjennskap til mål og tiltak for likestilling. To av de uavhengige variabler brukt i konseptet om glasstaksteorien, er kjønnsrolleidentitet og likestillingsholdninger og de to redegjøres for nedenfor. Ledernivåene er operasjonalisert som toppleder, mellomleder eller ledere på lavere nivå. Det virket hensiktsmessig å benytte tre ledernivå i spørreskjema fordi antall nivåinndelinger og tittelhierarkiet innenfor de ulike bedriftene og bransjene fortøner seg svært ulike og vanskelige å sammenligne. Mange nivåbetegnelser kan være kompliserte å identifisere seg med for ledere som skulle krysse av. Kun tre nivåer er enkelt å kategorisere seg selv i forhold til. Det ble i tillegg operert med et nivå for de uten lederansvar. Det må presiseres at det er få ledere fra lavere nivå i denne undersøkelsen. De fleste respondentene kommer fra de to øverste ledernivåene. Kun 15 personer krysset av for kategorien uten lederansvar, som vist i Tabell 1. Dette nivået ga derfor ikke stort statistisk utslag. Det analysene illustrerer er sammenhenger knyttet til topp- og mellomledernivået som er i tråd med beskrivelsene av glasstaksteorien (Morrisson, 1987; Schwartz, 1989; Kvande & Rasmussen, 1991; Acker, 1992; Drake & Solberg, 1995).

Dimensjonen lederbeholdning som belyser glasstaksteorien, utgjøres av bakgrunnsvariablene biologisk kjønn, alder og ledernivå i tillegg til kjønnsrolleidentitet.

Dimensjonen homoseksuell reproduksjon er operasjonalisert gjennom observasjoner knyttet til ledernes oppgitte andel kvinner i arbeidsgruppen. Dimensjonen oppfatning av likestilling er i denne undersøkelsen operasjonalisert som lederes likestillingsholdninger, kjennskap til likestillingsmål og –tiltak i bedriften de jobbet.

For å måle lederes *kjønnsrolleidentitet* er Bem Sex Role Inventory (BSRI), benyttet (Bem, 1974: 1981). Bem utviklet testinstrumentet BSRI på bakgrunn av teori og forskning presentert i kapittel 2. Instrumentet identifiserer individer på bakgrunn av deres selvoppfatning og selvrangeringer av personlige egenskaper uttrykt som adjektiver. BSRI kjønntypifiserer individer som enten maskuline eller feminine eller identifiserer personer som ikke er kjønntypifiserte, dvs. enten som androgyne eller udifferensierte. Instrumentet måler holdninger til sosiale kjønnsrolleidentiteter uavhengig av biologisk kjønn og er designet for å fasilitere empirisk forskning på psykologisk androgynitet (Bem, 1974, 1981a). Først lanserte Bem (1974) tre kategorier, men ble senere kritisert av Spence, Helmreich og Stapp (1975) som foreslo den fjerde kategorien udifferensiert dvs. individer som skårer lavt på både maskuline og feminine egenskaper (Bem, 1981b; Jönsson & Carlsson, 2000). Androgyne er de som skårer høyt både på maskuline og feminine egenskaper.

Leddene i BSRI ble utviklet ved at to hundre maskuline, feminine og nøytrale personlige egenskaper ble presentert for 917 studenter. De ble så bedt om å bedømme på en syvpunktsskala hvilke egenskaper som var mest passende for enten en mann eller en kvinne. Ingen ble bedt om å svare på hva som var passende for både kvinner og menn. Dersom en personlig egenskap ble vurdert til å være passende for ett av de biologiske kjønnene med et signifikansnivå lavere enn .05, og vurderingene var uavhengige om det var kvinne eller mann som vurderte, kvalifiserte den egenskapen som et mål på enten maskulinitet eller femininitet. Ut fra de kriteriene ble det så valgt ut tjue egenskaper som ble betegnet som maskuline, tjue egenskaper som ble betegnet som feminine og tjue som ble betegnet som nøytrale egenskaper. For de nøytrale egenskapene er det ingen forskjeller mellom gjennomsnittskårene for det ene eller det andre kjønn. De nøytrale leddene er ikke med som en del av utregningene for kjønntypifisering eller ikke kjønntypifisering (Bem, 1974). Dataene er testet og retestet for internvaliditet og resultatene viste høy og tilfredsstillende reliabilitet (Bem, 1984). Bem introduserte selv en kortversjon av BSRI bestående av ti ledd for hver av de maskuline og feminine egenskapene basert på langversjonen bestående av tjue ledd på hver nevnt ovenfor. Denne kortversjonen er modifisert av Bem gjennom faktoranalyser (Bem, 1977). Bems kortutgave av de maskuline og feminine egenskapene er vist nedenfor.

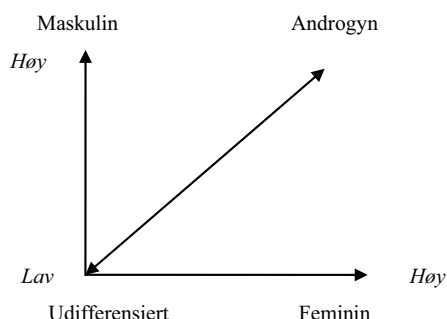
| <b>Maskuline</b>        | <b>Feminine</b>       |
|-------------------------|-----------------------|
| Leadership abilities    | Gentle                |
| Defends beliefs         | Tender                |
| Assertive               | Compassionate         |
| Dominant                | Warm                  |
| Strong personality      | Sympathetic           |
| Forceful                | Sensitive             |
| Aggressive              | Soothes hurt feelings |
| Willing to take a stand | Affectionate          |
| Independent             | Understanding         |
| Willing to take risks   | Love children         |

BSRI – er oversatt til norsk av Schioldborg (1982) og er kalt Bems kjønnsrolleidentitet inventorum (Holte, 1982). Den norske versjonen har ti maskuline, ti feminine og ti nøytrale egenskaper. Det er denne versjonen som er benyttet i denne undersøkelsen. I den norske utgaven inngår følgende egenskaper for maskulinitet og femininitet:

| <b>Maskuline</b>           | <b>Feminine</b>         |
|----------------------------|-------------------------|
| Forsvarer mine meninger    | Hengiven                |
| Uavhengig                  | Imøtekommende           |
| Selvhevdende               | Følsom for andres behov |
| Sterk personlighet         | Forståelsesfull         |
| Viljesterk                 | Viser medfølelse        |
| Har lederegenskaper        | Trøster gjerne andre    |
| Villig til å ta sjanser    | Varme                   |
| Dominerende                | Øm                      |
| Villig til å ta standpunkt | Glad i barn             |
| Pågående                   | Vennlig                 |

De nøytrale leddene er pliktoppfyllende, lunefull, pålitelig, sjalu, sannferdig, hemmelighetsfull, tilpasningsdyktig, innbilske, taktfull og konvensjonell. Deltagerne i denne undersøkelsen ble spurt om å indikere hvorvidt hver av disse egenskapene kan beskrive dem selv, og alle leddene er skåret på en skala fra 1 ("stemmer aldri eller nesten aldri") til 7 ("stemmer alltid eller nesten alltid"). Ved hjelp av skårer på de feminine og maskuline egenskapene er hver deltager i undersøkelsen klassifisert som kjønntypifiserte maskuline, feminine eller som ikke-kjønntypifiserte androgyne eller udiffereensierte.

De maskuline og feminine skårene i spørreskjemaet gjøres på to skalaer uavhengige av hverandre. Selve skåringsprosedyren gjengis i kapittel 7. Det innebærer at femininitet og maskulinitet utgjør to forskjellige og uavhengige dimensjoner og er ikke ytterpunkter på samme skala. Respondenten skårer seg selv høyt eller lavt på hver av disse skalaene. Androgyn og udifferensiert blir regnet ut fra skåringene på den maskuline og den feminine skalaen og er motsatser til hverandre. Det innebærer at androgyne personer har sterkere utslag på maskulin/feminin og regnes som klarere og tydeligere personer enn udifferensierte med lave utslag, og som regnes som uklare og utydelige personer. Figur 8 nedenfor illustrerer forholdet mellom maskulin, feminin, androgyn og udifferensiert.



Figur 8. Illustrasjon av de maskuline og feminine egenskapene. De maskuline og feminine er to uavhengige dimensjoner på to skalaer, mens de androgyne og udifferensierte er motsatser av hverandre på samme skala (Bem, 1981).

BSRI er en av de mest brukte instrumentene for å måle kjønnsrolleidentitet, men siden BSRI ble utviklet i 1974, er måleinstrumentet også blitt kritisert. Det har blitt hevdet at kjønnsroller er i stadig endring og at innholdet i de feminine og maskuline egenskapene har forandret seg (Auster & Ohm, 2000). Imidlertid viser foretatte tester over flere tiår av BSRI at det fortsatt er den samme betydningen som legges inn i femininitet og maskulinitet som i 1970-årene (Nordholm & Westbrook 1984; Ruble & Martin, 1998; Halpern, 2000; Lueptow & Garovich-Szabo, 2001; Powell, Butterfield & Parent, 2002; Oswald, 2004). I 2000, tjuefem år etter lanseringen av BSRI, testet Auster og Ohm 52 mannlige og 81 kvinnelige studenter. Den opprinnelige langversjonen BSRI med feminine, maskuline og nøytrale egenskaper ble benyttet. Funnene støttet rangeringen for atten av de tjue feminine trekkene og åtte av de tjue maskuline egenskapene i Bems langversjon (Auster & Ohm, 2000).

Noen studier tyder på at innholdet i kjønnsrolleidentitetene er konsistent på tvers av kulturer ved at de feminine og maskuline egenskapene betydde det samme i ulike kulturer



(Lobel et al. 1989; Baily, Silver & Oliver, 1990; Prinsloo, 1992; Sugihara & Katsurada, 2000; Konrad & Harris, 2002). Mens andre studier med BSRI har vist mangel på tverrkulturell validitet, spesielt for Asias befolkning. En studie fra Taiwan med 381 mannlige og 450 kvinnelige studenter viste at BSRI ikke tilfredstillende klarte å skille mellom kjønnsrolleidentitene og konkluderte at BSRI ikke var et egnet måleinstrument (Peng, 2006). En studie med BSRI av 237 indiere og 210 malaysiere gjort tjue år tidligere, ga ikke valide målinger (Ward & Sethi, 1986). Katsurada (1999) testet 289 studenter og konkluderte med at BSRI var et valid måleinstrument for den japanske kulturen, men at det var tilrådelig å skifte ut tre ledd for maskulinitet for å oppnå høyere validitet. Singh og Agrawal (2007) utførte en validitetsstudie med BSRI kortversjon på nitti yrkesaktive kvinner i India. Aldersgruppene var fra 20 til 35 år, 36 til 50 år og 51 til 65 år. Det ble funnet at tre av de maskuline leddene var høyere i de yngre gruppene, mens de feminine egenskapene var jevnt fordelt mellom gruppene (Singh & Agrawal, 2007). Shields (2002) fant gjennom metaanalyser at BSRI fremdeles reflekterte amerikansk kultur oppfatning av maskulin og feminin, men at BSRI ikke var gyldig for latinamerikanere og afroamerikanere.

Markedsføringsforskerne Holt og Ellis (1998) sammenlignet Norge, USA og Mexico og fant ved hjelp av BSRI at forbrukernes kjønnsrolleidentitet i disse landene hadde lik struktur (Holt & Ellis, 1998). Carlsson og Magnusson (2008) målte begrepsvaliditeten for BSRI i det svenske samfunnet. De valgte ut åtte ulike grupper som de forventet hadde ulikt innslag av androgyne personer. De fant at gruppene skilte seg fra hverandre nøyaktig slik de hadde forventet og argumenterte for at BSRI målte maskulinitet og femininitet hos disse gruppene i Sverige. Validering av BSRI ble gjort i et norsk utvalg som en del av forstudiene til NorLAG (NOVA), hvor det ble funnet at BSRI fylte de kriterier til validitet som Bem satte (Slagsvold, 2007). Fire franske studier (Fontayne, Sarrazin & Famose, 2000) av til sammen 1204 ungdommer ble utført for å teste ut BSRI's begrepsvaliditet og reliabilitet. Faktoranalysene bekreftet sammenhengen mellom innsamlede data og de teoretiske begrepene. Det ble konkludert med tilstrekkelig internvaliditet og test retest reliabilitet. Til sammen kan studiene ovenfor tyde på at BSRI ikke uten videre kan brukes i andre kulturer enn i moderne amerikansk påvirket kultur som for eksempel skandinavisk (Holt & Ellis, 1998, Slagsvold, 2007; Carlsson & Magnusson, 2008).

Når det gjelder å kunne fange opp kjønnsrolleidentitetenes eventuelle endringer over tid og i ulike kulturer, uttalte Bem selv at teorien som ligger bak BSRI tilsier at kjønnsstypifiserte individer tilpasser seg den definisjonen av femininitet og maskulinitet som til enhver tid finnes i den kulturen de opererer i. "Hvem kan ha rett til å definere en kultur",

spør hun, ”bare i USA vil det være mange subkulturer til enhver tid” (Bem, 1979). En studie av Pickard & Strough (2001) av 40 kvinner og 40 menn viste at deres uttrykte femininitet og maskulinitet endret seg noe ut fra konteksten de befant seg i. For eksempel rapporterte både kvinner og menn større grad av uttrykt femininitet når de samarbeidet med motsatt kjønn enn med de av samme kjønn. Likevel var innholdet i egenskapene konsistente i forhold til hverandre uavhengig av samarbeidskontekst (Pickard & Strough, 2003). Kontekstavhengighet fant også Jehn (1995). Hun fant at kvinner som skal ha gjennomslagskraft i mannsdominerte grupper må spille på feminine ferdigheter, mens menn som skal ha gjennomslagskraft i kvinnelederte grupper må spille på maskuline egenskaper (Jehn, 1995).

En rekke andre studier har testet den underliggende variabelstrukturen til BSRI ved hjelp av faktoranalyser som eksempel Pedhazur og Tetenbaum (1979), Schmitt og Millard (1988), Ballard-Reisch og Elton (1992), Blanchard-Field, Suhrer-Roussel og Hertzog (1994), Campbell, Gillaspay og Thompson (1997), og en studie med multitrekk-multimetode teknikk (MTMM) (Wong, McCreary & Duffy, 1990). Resultatene har variert noe. For eksempel fant Pedhazur og Tetenbaum (1979) at menns selvskåring var forskjellige fra kvinners, da de gjennomførte en faktoranalyse av dataene fra 571 studenter. Holt & Ellis (1998) samlet inn BSRI-data fra 68 mannlige og 70 kvinnelige psykologistudenter og fant at begge kjønn rangerte alle maskuline adjektiver på samme måte som i BSRI, men at to feminine adjektiv ikke signifikant ble rangert som ønskelig for kvinner. Larsen og Seidman (1986) trakk ut fire faktorer fra den kjønnstypifiserte gruppen etter varimax rotasjon, og fant at maskuline og feminine ledd var forskjellig fra hverandre og dikotome. Denne studien inkluderte ikke de nøytrale leddene. På bakgrunn av resultatene til Larsen og Seidmann (1986) inkluderte Schmitt & Millard (1988) også de nøytrale leddene og analyserte data fra 224 kvinnelige og 163 mannlige psykologistudenter og fant da støtte for internvaliditet til det opprinnelige BSRI.

Choi og Dale (2003) analyserte faktoranalyser fra 23 ulike studier i USA og fant at BSRI ikke fullt og helt klarte å fange naturen av maskulinitet og femininitet. En annen studie med 77 kvinnelige studenter viste derimot at BSRI hadde samme reliabilitet og validitet som tilsvarende instrument som målte personlige egenskaper, men ikke nødvendigvis knyttet til kjønnsrolleidentitet. Test og retester ble gjennomført over en fireårsperiode på BSRI og viste stabile resultater over tid av Yanico (1985). Choi, Fuqua og Newman (2007) undersøkte strukturell validitet gjennom bekreftende faktoranalyser av BSRI på observasjonene av 665

studenter på lavere og høyere nivå. De fant at dataene passet godt til en hierarkisk faktor struktur modell.

Et annet sammenlignbart instrument som måler maskulinitet og femininitet ved hjelp av selvrapportering, er Personal Attributes Questionnaire (PAQ). Det ble også utviklet i første del av syttitallet (Spence, Helmreich & Stapp, 1975). I løpet av åttitallet ble PAQ og BSRI satt opp mot hverandre både når det gjaldt det teoretiske og det statistiske grunnlaget. Resultatene er ikke entydige når det gjelder hvilke av disse to instrumentene som best måler kjønnsrolleidentiteter (Archer, 1989; Spence, 1991, 1993; Bursik, 1995; May & Spangenberg, 1997; Twenge, 1999 ). Frable (1989) fant at PAQ kun målte instrumentelle og ekspressive trekk, mens BSRI målte kjønsskjema og sosial kjønnsrolleidentitet. Spence (1991) hevdet at Frable blandet sammen de teoretiske rammeverkene til utviklingen av måleinstrumentene og hva instrumentene egentlig målte. De som tar testen skiller ikke på dette, mente Spence, og sa at begge instrumentene målte de samme kjønnsrelaterte trekkene. Archer (1989) korrelerte BSRI med PAQ (Personal Attributes Questionnaire) og fant at både femininitet og maskulinitet i PAQ og BSRI var sterkt relaterte til hverandre.

Mange studier som er gjort på kjønnsrolleidentitet og lederstil tar tak i maskulinitet og femininitet og har utelatt androgyni og udifferensiert (Park, 1997; Kent & Moss, 1994; May & Spangenberg, 1997; Hoffman & Borders, 2001). Noen ledelsesstudier har lagt vekt på klassifiseringene androgynitet, maskulinitet og femininitet, men disse har som utelatt klassifiseringen udifferensiert. Dette forklares med at udifferensiert gir lite informasjon (Powell, 1982; Barlow, 1996; Hirschy & Morris 2002; Epstein-D'Agate, 2003; Pickard & Strough, 2003). Det kan være slik fordi denne udifferensierte dimensjonen er teknisk konstruert og er ikke en del av Bems opprinnelige ide. Udifferensierte personer beskriver seg selv med negative trekk, dvs. de skårer seg selv lavt på både maskulin og feminin. Bem uttalte at den udifferensierte gruppen er utydelig, profilløs, kan føle avmakt og er defensiv (Bem, 1993). En forklaring kan være at de androgyne er de som mener mye og er mer offensive enn de udifferensierte nettopp fordi de skårer høyt på både feminin og maskulin.

Mye tyder altså på at BSRI er et måleinstrument som er konsistent og har reliabilitet og validitet når det gjelder å teste kjønnsrolleidentitet. Det er enighet om hvilke maskuline og feminine trekk som beskriver kjønnsrolleidentitetene. Dette i kombinasjon med Bems teoriutvikling om at kjønnsrolleidentitet kan være sosialt konstruert og at spørreskjemaet i BSRI er en operasjonalisering av teoriene, indikerer at BSRI empirisk kan måle lederes kjønnsrolleidentitet.

Bem har selv benyttet måleinstrumentet i ulike type forskningsopplegg og -spørsmål. Hun har blitt kritisert for at hun først og fremst har lelt etter maskuline og feminine trekk dvs. vært forutinntatt i stedet for å lete etter andre og nye dimensjoner som ville gjort bildet av kjønnsrolleidentitet mer nyansert. Bem bygger på tiår med stereotyper og undertrykkelse av kvinner, hevder Hovdesven (2006).

Til tross for kritikken og at validitetstester har vist at BSRI ikke er robust i tverrkulturelle målinger som for asiatisk kultur, tyder mye på at forskere kan stole på validiteten til disse psykometriske målingene. I de tiårene BSRI har vært i bruk har instrumentet vist seg å være konsistent over tid i vestlig kulturer, som studiene gjengitt ovenfor kan indikere. BSRI er et svært utbredt og anerkjent måleinstrument innen forskningen på kjønnsrolleidentitet. I de siste tretti år har BSRI blitt hyppig brukt i forskning på kjønnsrolleidentitet som i Gutek & Stevens (1979), Powell, Butterfield og Mainiero (1981), Barak, Golan og Fisher, (1988), Kent og Moss (1994), May og Spangenberg (1997), Hoffman og Borders (2001) og Choi (2004). En litteraturgjennomgang viser dessuten at BSRI er benyttet i studier om kreativitet, heterogenitet (Jönsson & Carlsson, 2000; Powell, Butterfield & Parent, 2002; Dennis & Kunkel, 2004). Kreativitet og heterogenitet kan ha sammenheng med innovasjon i grupper (Yukl 2002) og det virker derfor hensiktsmessig å bruke BSRI i denne empiriske undersøkelsen fordi det kan åpne opp for sammenligning med andre relaterte funn knyttet til lederatferd gjort i vestlige kulturer.

Det ble på bakgrunn av deltagernes egne skåringer av BSRI (Bems kortversjon) foretatt en faktoranalyse av maskulin, feminin og nøytral for å sjekke ut validiteten. Prinsippal komponent analyse med varimax rotasjon ble benyttet. Resultatet er vist i Tabell 6 i Appendix B. Det viste seg at alle tre faktorene var uavhengige og selvstendige. Det innebærer at BSRI gir mening på et utvalg ledere i norsk næringsliv over tretti år etter at måleinstrumentet ble konstruert. BSRI's teoretiske fundament, utviklingen av indikatorene, testingene og retestingene (Bem, 1974; Schioldborg, 1982) samt diskusjonene i forskningslitteraturen tyder på at det er forholdsvis liten risiko i å benytte måleinstrumentet i denne undersøkelsen.

*Holdninger til likestilling* ble i spørreskjema operasjonalisert ut fra de fire ulike typene som det redegjøres for i det konseptuelle rammeverket dvs. at likestilling er en rettighet, er moralsk, attraktivt eller effektivt. Det ble utviklet tyve ledd fordelt med fem ledd på hver av disse fire faktorene. Leddene beskriver på ulike måter definisjonen på den spesifikke faktoren de er ment å måle. De fire holdningene utgjøres av de tre aspektene at kvinner og menn er like eller ulike, at likestilling er rettferdig eller lønnsomt. Holdning til likestilling ut fra en

rettighetsholdning, ble målt ved hjelp av fem ledd, et av dem var for eksempel ”Kvinner og menn har lik rett til innflytelse og bør derfor være der viktige beslutninger tas”. Holdning til likestilling ut fra moralske hensyn, ble også målt med fem ledd, for eksempel at ”Det er etisk uansvarlig kun å representere ett kjønn og dermed synspunkter til bare halve befolkningen”. Holdningen om at likestilling øker bedriftens attraktivitet ble også målt med fem ledd. Et av de fem er for eksempel ”Det bør være likt antall kvinner og menn fordi det vitner om en sunn og attraktiv bedriftskultur”. Holdningen om at likestilling øker effektiviteten ble også målt ved hjelp av fem ledd, for eksempel at ”Kvinner og menn kan belyse saker fra ulike sider og det øker sannsynligheten for effektive beslutninger”. Respondentene ble bedt om å gi uttrykk for i hvilken grad de ville ha brukt de ulike holdningene i en debatt om likestilling i styrer, ledelse eller arbeidsgrupper. Alle leddene ble skåret på en skala fra 1 ”Meget uenig” til 5 ”Meget enig”. Innenfor hver type holdning ble fire ledd formulert i positiv retning, og ett ledd for hver av de fire holdningstypene ble formulert negativt og er reversert i skåringen.

Etter at spørreskjemaene for de 917 deltagerne var samlet inn, ble det foretatt en bekreftende faktoranalyse på de tjue leddene som måler holdninger til likestilling ut fra rettighet, moral, attraktivitet eller effektivitet. Dette er gjort for å sikre validitet og klassifiseringen av de ulike leddene. Prinsipal komponent analyse med varimax rotasjon ble benyttet. Kun faktorer med eigenvalues over 1, og ledd som ladet høyere enn .50 på hovedfaktoren og ikke over .35 på andre faktorer, ble beholdt. Ladningene av de leddene som ble beholdt for hypotesetestingen, og forklart varians på disse er presentert i Tabell 7 i appendiks B. Faktoranalysen viser at leddene som opprinnelig var fire faktorer, delte seg inn i 3 faktorer som til sammen forklarer 80 % av variansen som kan aksepteres ifølge Nunnally & Bernstein, 1994. To av disse faktorene tilsvarte de opprinnelige faktorene; attraktivitet og effektivitet. Det viste seg at det var nødvendig å redusere antall ledd for å sikre tilstrekkelig styrke i målingene. Attraktivitet i den nye faktorstrukturen bestod av fire ledd mot tidligere fem. Effektivitet bestod av 3 ledd mot tidligere fem. Den tredje faktoren, som fikk navnet rettferdighet bestod av syv ledd og representerer en kombinasjon dvs. sammenslåing av de opprinnelige faktorene moral og rettighet. De ti leddene fra rettighet og moral ble altså representert gjennom syv ledd. Denne endringen i sammensetningen av leddene ut fra ladningene vist i Tabell 7 i appendiks B, gjorde målingene mer robuste og var dekkende for å belyse lederes likestillingsholdninger som er en del av problemstillingen.

For å operasjonalisere oppfatning av *fasiliteringsevne*, ble det utviklet et måleinstrument med tre faktorer som tilsvarer de tre fasiliteringsstrategiene; objektivitet, polarisering og myndighetsgjøring. Definisjonen av faktoren objektivitet er at alle i

arbeidsgruppen kan fremme sine ideer fritt uten at lederen uttrykker sin mening eller påvirker dem på annen måte. Definisjonen av faktoren polarisering er at lederen får de som er uenige til å overbevise hverandre og aktivt dele ideer og ny kunnskap og bygge dem inn videre i sine resonnement. Definisjonen av faktoren myndighetsgjøring er at lederen overlater reell beslutningsmandat og ansvar til gruppen og aksepterer løsningen fullt ut. Hensikten med å bruke disse tre faktorene i undersøkelsen var å måle simultant alle tre faktorenes assosiasjon med operasjonaliseringen av de andre konseptene. For hver av de tre faktorene ble det utviklet fem ledd som målte lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne. Disse 15 leddene, gjenspeiler de tre faktorene og inneholder ulike varianter av faktorenes spesifikke definisjoner.

Leddene for alle disse tre faktorene ble skåret på en skala fra 1 (svært sjeldent) til 5 (svært ofte eller alltid). Eksempel på et ledd for objektivitet er: "Jeg viser objektivitet i arbeidsgruppen for å ikke påvirke andres mening". Eksempel på et ledd fra polarisering er: "Jeg oppfordrer til meningsutveksling og åpen diskusjon i min arbeidsgruppe", og eksempel på et ledd fra delegering er: "Jeg delegerer både ansvar og myndighet til arbeidsgruppen min". Tre ledd er laget reversert: "I løpet av diskusjoner i min arbeidsgruppe, viser jeg ofte hvilke sluttresultat jeg ønsker", "Jeg fokuserer ikke på meningsforskjeller i min arbeidsgruppe" og "Når vi i arbeidsgruppen skal diskutere viktige saker, presenterer jeg alltid mine ideer først".

Det ble gjennomført faktoranalyse for å sikre validitet og klassifiseringen av de ulike leddene for fasiliteringsevne. Faktoranalysen viste at ladningene er ustabile på alle tre faktorene. Men det viste seg at stabiliteten økte ved å fjerne de tre reverserte leddene og slå sammen resten av leddene som ladet rundt 0,5. Det ble så laget en ny samlevariabel kalt fasilitering med totalt tolv ledd og med en tilfredsstillende reliabilitetskoeffisient, alfa på 0,7 (Nunnally & Bernstein, 1994). Fasilitering ble brukt i den statistiske hypotesetestingen for å måle lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne. Alle leddene for fasiliteringsevne med faktorladninger og forklart varians er presentert i Tabell 8 i appendiks B.

*Klima i arbeidsgruppen.* Anderson og West (1994) har utviklet et måleinstrument på klima i arbeidsgrupper av kalt Team Climate Inventory (TCI), for å kunne kartlegge forutsetningene for innovasjon og nyskaping i organisasjoner. Hensikten var å kunne utføre empiriske studier gruppeklima, fasilitere intervensjoner og måle utvikling og endring over tid relatert til innovasjon i arbeidsgrupper. TCI måler fire aspekter av gruppeklima; visjon, deltagertrygghet, innovasjonsstøtte og saksorientering. De fire aspektene, påvirker enkeltindivider, grupper eller organisasjoners innovasjonsevne (West & Anderson, 1996). De ulike leddene er utviklet ut fra ulike teorier og en rekke studier om innovasjon i

arbeidsgrupper (West, 1990; Anderson & West, 1994, 1998), og er i stor grad implisitt sammenfallende med forståelsen om effektive gruppeprosesser beskrevet ovenfor. TCI-modellen har som utgangspunkt at skal en gruppe være innovativ, må den ha klart definerte mål og felles visjoner som gir retning for energi og deltagelse i beslutninger. Dette er avgjørende for å kunne øke gruppemedlemmenes forpliktelse og sannsynligheten for at de vil investere i beslutningen. Likeledes må miljøet bli oppfattet som trygt for at gruppens medlemmer skal kunne fremme nye ideer uten frykt, kritikk eller latterliggjøring. Gruppens medlemmer må også kunne reflektere kritisk over sine oppgaver, mål, strategier og prosesser. Måleinstrumentet er også basert på at det gjøres anstrengelser i gruppen for stadig å bli bedre, og at det uttrykkes støtte når nye ideer introduseres. I tillegg må saksprosessene forbedres slik at innovasjon skjer (Anderson & West, 1994). TCI virker som en god måte å operasjonalisere lederes oppfatning av innovasjonsklima i arbeidsgruppen i datainnsamlingen.

TCI-modellen ble utviklet i begynnelsen av 1990-årene, først med fem faktorer og 61 ledd, som senere gjennom faktoranalyser, er redusert til fire faktorer (West, 1990; Anderson & West, 1998). Studier som er gjort på TCIs validitet, har vist at det var høyest enighet blant respondenter på deltagertrygghet og lavest på saksorientering. Tester på diskriminant validitet antyder at TCI også kan måle klima mellom grupper. Begrepsvaliditeten ble sjekket ved 130 timers lydbåndopptak over 6 måneder, og disse har vært med å forme leddene med antatt innholdsforståelse. Test av internvaliditeten, dvs. at alle i arbeidsgruppen svarer det samme, er høy (Anderson & West 1994, 1998; Mathisen, Einarsen, Jørstad & Brønnick, 2004).

Tester på den interne homogeniteten, har vist at TCI har robuste psykometriske egenskaper med aksepterte nivå for reliabilitet og validitet på tvers av yrkesgrupper og nasjoner. For en britisk arbeidsgruppe var alfa på .84, mens for finske, svenske, norske og italienske arbeidsgrupper var alfa .94 (Agrell & Gustafson, 1994; Kivimäki, Kuk, Elovainio, Thomson & Kalliomäkki-Levanto, Heikkilä, 1997; Ragazzoni, Baiardi, Zotti, Anderson & West, 2002; Mathisen, Einarsen, Jørstad & Brønnick, 2004). Mathisen, Einarsen, Jørstad & Brønnick (2004) testet i en studie andre sammenlignbare måleinstrument; Climate for Creativity, Creative Climate Questionnaire, Situational Outlook Questionnaire, Team Climate Questionnaire og Siegel Scale of Support for Innovation. De fant at det ene av to som de kunne anbefale videre, var TCI.

Målemetoden for TCI innebærer at en kan måle konsensus om klimaet i gruppen ved hjelp av individuell selvrapportering fra gruppens deltagere. Ved å innhente individuelle målinger av de fire faktorene, og analysere dem på gruppenivå, kan TCI indikere hva gruppeutbyttet kan være. For eksempel kan høy skåre på deltagertrygghet relatere seg til

sterkt gruppesamarbeid, noe som igjen øker motstand mot endring pålagt utenfra (Anderson & West, 1994). Skåringsmodellen går ut på at alle de individuelle svarene fra gruppedeltagerne er summert og sammenlignet mot en relevant normgruppe for å gi en 15 faktors profil. I praktisk bruk baseres feedback til gruppen på denne profilen eller den tjener som oppstart for en planlagt utviklingsprosess.

På bakgrunn av det ovenstående ble Team Climate Inventory (TCI) valgt<sup>5</sup> for å måle lederes oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de leder. TCI brukes hyppig som måleinstrument i arbeidslivet i Norge overfor arbeidsgrupper og deres evne til innovasjon og nytenkning (Human Factors AS, 2006). Dette spørreskjema er et multidimensjonalt mål for innovasjon som baserer seg på en oppdeling av gruppeklima og en hypotetisk firefaktor teori (West, 1990; Anderson & West, 1994, 1998). Fire faktorer brukes for å avgrense og presisere det klimaet en søker etter: visjon, deltagertrygghet, innovasjonsstøtte og saksorientering og er fordelt på 44 ledd. TCI blir hyppigst brukt i en kortversjon med 38 ledd og det er denne (short-form TCI), som er benyttet i spørreskjemaet i denne undersøkelsen. Eksempel på spørsmål fra visjon er: "I hvilken grad synes du målene er nyttige og passende?" og "I hvilken grad tror du disse målene er realistiske og kan oppnås?". Eksempel på spørsmål fra deltagertrygghet er: "Vi utveksler vanligvis informasjon" og "Vi har en "vi er sammen om det"- holdning". Eksempel fra innovasjonsstøtte er: "Støtte til å utvikle nye ideer er lett tilgjengelig" og "Gruppedeltagerne yter praktisk støtte overfor nye ideer og bruken av dem". Eksempel fra spørsmål fra saksorientering er: "Sjekker du og dine kolleger hverandres arbeid for å oppnå en høyere arbeidsstandard?" og "Gjennomfører arbeidsgruppen en kritisk vurdering av potensielle svakheter ved hva de gjør for å sikre best resultat?". Skåringer er gjort på tre ulike skalaer fra 1 til 5. En skala er: Meget uenig (som 1), Uenig, Ikke enig eller uenig, Enig og Meget enig. En annen skala er: Overhodet ikke (som 1), Noe og Fullstendig. Den tredje skalaen er: I meget liten grad (som 1), I noen grad, I meget stor grad.

Bruk av TCI i denne undersøkelsens design, skilte seg noe fra den opprinnelige hensikten med TCI der skårene fra gruppedeltagerne blir kalkulert opp på gruppenivå. TCI i denne undersøkelsen kartlegger gjennom individuell selvrapportering, hver enkelt leders oppfatning av innovasjonsklimaet i deres egne arbeidsgrupper. Å analysere kun på individnivå kan imidlertid representere et problem, fordi det er naturlig å anta at en del av variansen i et klima i en gruppe må forklares på gruppenivå. Men en undersøkelse som gikk på validering gjennomført av Mathisen m.fl. (2004) og som fokuserte på individuelle

---

<sup>5</sup> Dette verktøyet er tillatt brukt i avhandlingens spørreskjema fra den norske lisensinnehaveren Human Factors AS, Business Psychology and Strategy Development Oslo – Norway.



skåringer kontra gruppeskåringer, viste samme høye validitet på individ- som på gruppenivå (Mathisen, Einarsen, Jørstad & Brønnick, 2004). Resultatet fra faktoranalysene var de samme for begge nivåene. Det betyr at det er de samme aspektene som ser ut til å være viktige. Dette kan forklares med at en stor del av persepsjonen av gruppeklima nettopp gjøres individuelt gjennom subjektive faktorer som personlige egenskaper, kognitiv atferd og erfaringer som individet har hatt utenfor gruppen (Mathiesen, 2005). Andre hevder også at klima på individ-, gruppe- og organisatorisk nivå har samme grunnleggende betydning i det alle er medlemmer av det samme nettverket på arbeidsplassen (Kozlowski & Klein, 2000; Mathiesen, 2005). En rekke andre studier har også vist at det er et tilfredsstillende samsvar mellom individuell selvrapportering og gruppenivå og at en forklaring kunne være at faktorstrukturen var den samme for begge nivåene (Agrell & Gustafson, 1994; West & Anderson, 1996; Anderson & West, 1998; West et al., 1998; Carter & West, 1998; Curral, Forrester, Dawson & West, 2001). Det kan derfor virke rimelig å anta at det ikke svekker validiteten eller reliabiliteten med TCI-målinger i denne undersøkelsen ut fra analyser basert på kun utsagn fra ledere. Det er lederes selvoppfatning av innovasjonsklima som studeres.

Den ene av faktorene i TCI er *visjon* med totalt elleve ledd og inndeles i fire underfaktorer; klarhet, felles oppfattelse, oppfattet verdi og oppnåelighet. For at grupper skal være effektive og kreative, trenger de en visjon for å kunne gi fokus til og retning på sin energi og klare og realistiske mål de er dedikerte til. Klarhet og felles oppfattelse reflekterer hvorvidt gruppens mål er oppfattet av hvert medlem og gjort om til en kollektiv forståelse. Oppfattede verdier evalueres av hvert medlem relatert til det sannsynlige utbyttet av visjonen. Oppnåelighet måler medlemmenes syn på hvor oppnåelig målet er (Anderson & West 1994, 1998).

Den andre faktoren i TCI er *deltagertrygghet* og består av tolv ledd, som handler om at involvering i beslutninger motiveres og forsterkes i et miljø som oppfattes som interpersonlig ikke-truende. Deltagertrygghet er inndelt i underfaktorene informasjonsdeling, innflytelse og samspillfrekvens (Anderson & West 1994, 1998). Informasjonsdeling referer til hvor åpent informasjon utveksles mellom gruppens medlemmer. Innflytelse i beslutningsprosessen relaterer seg til persepsjonen av individets fremtredende egenskap i gruppen og deres evne til å influere gruppearbeidets utbytte. Samspillfrekvens beskriver hvor regelmessig gruppen møter (Anderson & West, 1998).

Den tredje faktoren er *innovasjonsstøtte* og består av åtte ledd, som handler om forventning, anerkjennelse og praktisk støtte til forsøk på å introdusere nye og forbedrede måter å gjøre ting på i arbeidsmiljøet (West, 1990). Innovasjonsstøtte har to underfaktorer;

uttrykt støtte, som måler hvorvidt gruppen er åpent samtalende om forandring og utført støtte som måler hvorvidt gruppen bidrar aktivt for å utvikle hverandres ideer.

*Saksorientering* består av syv ledd, som reflekterer evaluering, kontrollsystemer og arbeidsmetoder som feedback, utforsking av motstridende ideer og i hvilken grad gruppens ressurser utnyttes. Saksorientering fokuserer på gruppemedlemmenes atferd i tre underfaktorer. Kvalitetsorientering, som beskriver graden av refleksivitet i gruppeprosessen, og tiden som brukes på å kritisk reflektere mål og arbeidsmåter. Ideutnyttelse, som beskriver kvantiteten og kvaliteten på nye ideer foreslått av gruppen. Evaluering, som omhandler forpliktelse til å prestere førsteklasses gjennom å forbedre arbeidsmetodene hele tiden (Anderson & West 1994, 1998).

Det virker som TCI har stor vitenskapelig tiltro og målemetoden er gjennom litteraturen godt beskrevet. En faktoranalyse av TCI for de 917 lederne i denne undersøkelsen viser syv faktorer med en forklart total varians på 57 % i en prinsippal komponent analyse. En tvunget firefaktorstruktur som viser en total forklart varians på 48 % og er vist i Tabell 9 i appendiks B. Denne støtter i all hovedsak de fire opprinnelige faktorene og derfor er den opprinnelige firefaktorstrukturen som TCI har opprettholdt i de videre analysene.

Tabell 4 nedenfor viser i hovedsak antall ledd i variabelstrukturen brukt i spørreskjemaet i analysen.

Tabell 4. Fordeling av variabler på antall ledd og faktorer

| Faktorer/Variabler                 | Ledd                      |
|------------------------------------|---------------------------|
| <b>Bakgrunn</b>                    |                           |
| Demografiske                       |                           |
| Kjønn                              | 1                         |
| Alder                              | 1                         |
| Ledernivå                          | 1                         |
| Organisatoriske                    |                           |
| Prosentandel kvinner i arbgr.      | Utrekning beskrevet i 6.9 |
| Likestillingstiltak                | 1                         |
| Uavhengige                         |                           |
| <b>Kjønnsrolleidentitet</b>        |                           |
| Maskulin kjønnstype                | 10                        |
| Feminin kjønnstype                 | 10                        |
| <b>Holdninger til likestilling</b> |                           |
| Rettferdighetsholding              | 7                         |
| Attraktivitetsholdning             | 4                         |
| Effektivitetsholdning              | 3                         |
| Mellomliggende                     |                           |
| <b>Fasiliteringsevne</b>           |                           |
| Fasilitering                       | 12                        |
| Avhengig                           |                           |
| <b>Innovasjonsklima</b>            |                           |
| Visjon                             |                           |
| Klarhet                            | 2                         |
| Opplevd verdi                      | 4                         |
| Felles opplevelse                  | 3                         |
| Oppnåelighet                       | 2                         |
| Innovasjonsstøtte                  |                           |
| Uttrykt støtte                     | 4                         |
| Utført støtte                      | 4                         |
| Deltagertrygghet                   |                           |
| Utteksling av informasjon          | 3                         |
| Trygghet                           | 2                         |
| Innflytelse                        | 3                         |
| Samspillfrekvens                   | 4                         |
| Saksorientering                    |                           |
| Kvalitetsbevisst                   | 2                         |
| Evaluerings                        | 3                         |
| Ideutnyttelse                      | 2                         |

Det var ingen manglende data blant de 917 observasjonene. Alle ledere i utvalget svarte uavhengig av hverandre og var følgelig ikke influert av hverandre. Deskriptive analyser ved hjelp av Explore viste heller ikke noen abnormiteter i form av skjevheter eller kurtosis. Det store antallet observasjoner kan bidra til å forklare at skjevfordeling ikke var et problem (Gravetter &

Wallenau, 2000). Linearitet ble sjekket gjennom plotdiagrammer og det ble ikke funnet klare tegn på non-linearitet. Homogenitet i varianstestene ble testet ut ved hjelp av Levenes test samtidig med t-test- og variansanalysene. Ingen resultater viste lavere signifikansnivå enn .05. Det bekreftet at homogenitet ikke så ut til å være et problem for analysen (Tabachnick & Fidell, 1996). Nedenfor vises variablenes gjennomsnittsskårer og standardavvik i Tabell 5.

*Tabell 5. Deskriptive statistikker for gjennomsnitt (M) og standardavvik (SD).*

| Variabler                          | M     | SD    |
|------------------------------------|-------|-------|
| <b>Demografi</b>                   |       |       |
| 1. Biologisk kjønn                 | 1.68  | .47   |
| 2. Alder                           | 45.00 | 8.81  |
| 3. Ledernivå                       | 1.83  | .67   |
| <b>Organisatorisk</b>              |       |       |
| 4. % kvinner i bedriften           | 37.00 | 17.47 |
| 5. % kvinner i arbeidsgr.          | 41.00 | 26.90 |
| 6. Likestillingsmål                | 4.40  | .46   |
| 7. Likestillingstiltak             | 3.00  | 1.20  |
| <b>Kjønnsrolle</b>                 |       |       |
| 8. Androgyn                        | .22   | .42   |
| 9. Maskulin                        | .26   | .44   |
| 10. Feminin                        | .24   | .42   |
| 11. Udifferensiert                 | .28   | .45   |
| <b>Holdninger til likestilling</b> |       |       |
| 12. Rettferdighet                  | 3.61  | .84   |
| 13. Attraktivitet                  | 3.50  | .80   |
| 14. Effektivitet                   | 4.40  | .64   |
| <b>Fasiliteringsevne</b>           |       |       |
| 15. Fasiliteringsevne              | 3.74  | .40   |
| <b>Innovasjonsklima</b>            |       |       |
| 16. Innovasjonstøtte               | 3.72  | .66   |
| 17. Visjon                         | 4.20  | .42   |
| 18. Saksorientering                | 3.80  | .57   |
| 19. Deltagertrygghet               | 4.30  | .47   |

N = 917

## 5.10 Dataenes begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet griper inn i hele forskningsprosessen fra planlegging og måling til dataanalyse og dreier seg om man lykkes i å måle og registrere det som er relevant på en tilfredsstillende måte. Det er avgjørende at variablene er operasjonalisert slik at de adekvat måler det som var planlagt å måle.

Konseptdefinisjonene i denne undersøkelsen er sterkt relaterte til begrepsvaliditet. Presisering av definisjonen på variablene kjønnsrolleidentitet, likestillingsholdninger, fasiliteringsevne og innovasjonsklima er gjort i det teoretiske innledningskapitlet og bygget opp på tidligere empirisk forskning. Det sikret begrepsvaliditeten å ta i bruk anerkjente, veletablerte og forskningsbaserte måleinstrumenter som BSRI og TCI. Usikkerheten knyttet til begrepsvaliditet var større for de selvutviklede leddene som utgjorde variablene

likestillingsholdninger og fasiliteringsevne. Ingen av disse egenutviklede måleinstrumentene kunne helt og holdent benyttes i analysen og det er tatt nødvendige endringer i forhold til faktoranalysene, som vist ovenfor, og det er satt relativt strenge kriterier for ladninger og reliabilitet. De leddene som ble benyttet i måleinstrumentet var derfor ikke et problem for begrepsreliabiliteten. Men det er verdt å ta i betraktning at fire likestillingsholdninger ble slått sammen til tre etter at faktoranalysen var utført for å sikre begrepsvaliditeten. De utviklede leddene for fasiliteringsevne var heller ikke tilstrekkelige spesifikke i forhold til de opprinnelige tenkte faktorene objektivitet, polarisering og myndiggjøring. Sammenhengene med disse lot seg ikke analyseres hver for seg og de tre faktorene ble slått sammen til en.

Det er ansett at begrepsvaliditeten er ivaretatt i denne undersøkelsen, bortsett fra konseptualiseringen av likestillingsholdningene. En studie av Eidet og Karlsmyr (2008) ble gjennomført med akkurat de samme indikatorene på likestillingsholdninger noe senere enn denne undersøkelsen. Dataene stammet fra 230 ledere i offentlig og privat sektor. Den studien viste nøyaktig samme resultat på en eksplorerende faktoranalyse dvs. at det ikke var hensiktsmessig å skille de to typene holdninger, rettighet og moral fra hverandre.

Fokus i den statistiske analysen knyttet til hovedhypotesene er sammenhenger i utvalget mellom ledernes rapporteringer av biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet, holdninger til likestilling, oppfatning av egen fasiliteringsevne og deres vurdering av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen de leder. Det er også gjennomført statistiske analyser knyttet til konteksten lederne operer i.

Dataanalysen ble gjennomført ved hjelp av deskriptive analyser og ulike metoder som korrelasjon, variansanalyser, regresjoner og mediering. Disse metodene er beskrevet i kapittel 7 om analyser i forhold til forskningsspørsmålet og ledernes kontekst og i kapittel 8 som redegjør for analysemetoder og resultater tilknyttet glasstaksteorien.

## **6. Funnenes validitet**

Denne undersøkelsen kan være representativ i forhold til den populasjonen undersøkelsen er ment skal si noe om. Men undersøkelsen har begrensninger som bør tas i betraktning når en fortolker resultatene og deres mulige generaliserbarhet. Målet med dette kapitlet er å belyse hvilke begrensninger eller reservasjoner dataresultatene kan ha. Cook og Camphell (1979) anbefaler fire aspekt når det gjelder evaluering av validitet; statistisk konklusjonsvaliditet, konstruktiv validitet, internvaliditet og ekstern validitet. Disse vil bli diskutert i de følgende avsnittene i forhold til denne undersøkelsens data. Begrepsvaliditet er diskutert i forrige kapittel.

### **6.1 Statistisk konklusjonsvaliditet**

Statistisk konklusjonsvaliditet uttrykker i hvilken grad de signifikante samvariasjonene som er observert i regresjonsanalysene, er holdbare (Troye, 1994). Vil det for eksempel være reelt at androgyne ledere oppfatter at de har god fasiliteringsevne og godt innovasjonsklima i arbeidsgruppene sine eller er et slikt funn bare et resultat av tilfeldigheter. Dette referer til en mulig statistisk feilslutning kalt type I-feil. Eller er det slik at det er sammenhenger knyttet til funn relaterte til androgyne ledere som ved tilfeldigheter ikke er observert. Dette referer til en mulig type II-feil. Generelt kan en si at jo større forskjell det er mellom grupper, eller jo sterkere den reelle sammenhengen er, desto mindre blir sjansen for å gjøre feil av type II (Skog, 2004). Muligheten for å gjøre type II feil er avhengig av valg av et ikke for strengt signifikansnivå, utvalgets størrelse og styrken på den reelle sammenhengen.

Det valgte signifikansnivået for denne undersøkelsen er  $p < .05$  og følger således en vanlig statistisk akseptert standard og kan ikke sies å være for streng slik at det er fare for å gjøre type II-feil (Skog, 2004).

Med et stort antall respondenter, blir statistiske tester av den tradisjonelle nullhypotesen så sensitive at de kan avdekke alle typer forskjeller mellom et resultat og den

spesifikke verdien som karakteriserer nullhypotesen, selv om denne forskjellen er svært liten (Cohen 1988; Murphy & Myors 1998). Utvalgets størrelse i denne undersøkelsen er 917 og må kunne sies å være relativt stort.

Ved hjelp av Sobells signifikanstest er styrken på medieringseffekten regnet ut og redegjort for i kapittel 7 (Sobell, 1982). Standardfeilen til estimatet gir informasjon om teststyrken. Dersom den er stor, blir teststyrken liten. Standardfeilen til estimatet var mellom .3 og .6 på alle de tre trinnvise analysemodellene og antall frihetsgrader var 11. Det er derfor konkludert med at det ikke er sannsynlig at type II-feil ble begått. Med andre ord at en gal nullhypotese ikke er forkastet.

Som diskutert i metodekapitlet, er ingen av alfakoeffisientene for lave i følge statistiske standarder. Det er derfor ikke ansett at lav målerelabilitet kan true den statistiske konklusjonsvaliditeten.

I det store og hele kan det sies at det er få signifikante funn og at disse funnene er relativt små. Dette kan skyldes at utvalget av respondenter er fordelt på tre ledernivåer, to biologiske kjønn, over en rekke bransjer og ulike type områder. På den annen side kan en si at populasjonen er ledere i norsk næringsliv og at sammensetningen i utvalget kan synes representativt. Dette vil bli diskutert nærmere nedenfor i avsnittet om ekstern validitet.

## **6.2 Intern validitet**

Et mål for denne undersøkelsen er å påvise konklusjonsvaliditet for de statistiske sammenhengene og peke på noen teoretiske og praktiske konsekvenser. Selv om hypotesetestingen i denne undersøkelsen kun indikerer samvariasjon mellom variablene, ligger den teoretiske interessen i de kausale relasjonene. Intern validitet referer til om de signifikante sammenhengene er kausale, og om kausalitet finnes i den rekkefølgen variablene er testet i (Cook & Cambell, 1979). Det kan være grunn til å spørre om det for eksempel er slik at det bare er det at ledere har androgyne trekk og har en holdning til likestilling, som gir høye skåringer på oppfatning av egen fasiliteringsevne. Eller kan det være helt andre forhold som forklarer det? Eller er det annen type lederstil enn den på den fasiliterende aksene som kunne medført godt innovasjonsklima i arbeidsgruppene?

I de innledende kapitlene er hypotesene bygget opp og argumentert for logisk på grunnlag av teori og empiri i hovedsak hentet fra psykologi, sosialpsykologi, sosiologi og

ledelseslitteratur. Tidligere forskning har for eksempel ikke påvist at fasilitering ikke samvarierer med innovasjonsklima eller at kjønnsrolleidentitet ikke varierer med en deltagende lederstil som fasilitering. For likestillingsholdninger finnes lite relevant sammenlignbart forskningsmateriale. Det kan tyde på at den teoretiske argumentasjonen er tilfredstillende. Men det er nødvendig å reflektere over hva nasjonal kontekst kan bety for undersøkelsen. Hypotesene er til dels bygget på tidligere amerikanske studier, mens dataene i undersøkelsen er samlet inn i Norge. Rent utviklingsmessig er begge land industriland med utdanningssystemer og et næringsliv som fungerer. Forskjellene kan sannsynligvis være større på det økonomiske og politiske planet. Norge er preget av et velferdssamfunn med sosialdemokratiske røtter og likeverdstankegang. Utviklingen i det norske arbeidslivet når det gjelder likestilling, har gått fra en situasjon hvor det handlet om å sikre kvinners kollektive rett og mulighet til lønnsarbeid til en sterk konsentrasjon om velferdsstat og offentlig sektor (Forseth & Rasmussen, 2002). Det amerikanske samfunnet er også bygget opp over en demokratisk lest, men med betydelig større forskjeller mellom fattig og rik og uten det samme fokuset på økonomisk sikkerhetsnett og sosial velferd som i Norge. Norge kan derfor synes å ha en mer rettferdig fordeling av ressurser enn USA og mindre sosiale forskjeller. Den amerikanske kulturen verdsetter individualisme og det ”å være sin egen lykkes smed”, mens den norske kulturen i større grad representerer verdier som å tenke enhetlig og å ha like rettigheter og krav for alle. Likestillingen i arbeidslivet har kommet betydelig lengre i Norge enn USA på områder som rett til permisjon ved barnefødsel. Det amerikanske samfunnet fremstår som betydelig mer privatisert og individualisert enn det norske selv om Norge også har kommet langt på dette området. I USA har ledere i arbeidslivet lengre erfaring enn ledere i Norge med å håndtere minoriteter og diskriminering i arbeidslivet gjennom å vise toleranse og fleksibilitet. Kulturelle og etniske forskjeller utgjør en god del av fundamentet i amerikansk kultur.

I en studie av Glick et al. (2000) ble 15 000 kvinner og menn fra i alt 19 nasjoner undersøkt. Forskerne hadde tilgang på dataene gjennom United Nations Development Programme. De fant de samme resultatene på tvers av alle nasjonene når det gjaldt hvordan begrepene fiendtlig sexisme og vennlig sexisme ble definert. De fant blant annet at både USA og Skandinavia oppfattet sexismebegrepene entydig. Hofstede (1984) kjørte faktoranalyser på data fra 40 land på grad av individualisme og grad av kollektivism. Resultatet viste fire grupperinger med følgende innhold: i) land med liten avstand til makten og lite individualisme, der ingen land plasserte seg, ii) land med stor avstand til makten og lav individualisme, der land som Thailand, Japan, Hellas og Venezuela plasserte



seg, iii) land med stor avstand til makten og lav individualisme, der land som Frankrike, Belgia og Italia plasserte seg og til slutt iiii) land med liten avstand til makten og høy grad av individualisme, der Finland, Norge, Sverige, Danmark, Canada og USA plasserte seg. Norge og USA lå altså i samme kategori.

Hofstede (1984) fant forskjeller mellom USA og Norge på en indeks som dreide seg om grad av maskulinitet i arbeidslivet i de ulike landene. Denne indeksen var basert på faktoranalyser av fjorten ledd knyttet til arbeidslivet, og de 40 landene ble så rangert. USA kom på 13. plass med relativ høy grad av maskulinitet sammenlignet med Norge, som kom på nest siste plass med lav grad av maskulinitet. Bare Sverige skåret lavere på maskulinitet enn Norge (Hofstede, 1984). Dette kan bety at empiriske amerikanske studier om kjønnsrolleidentitet ikke uten videre er representative for norsk kultur. Land som Mexico, Japan og Venezuela plasserte seg som de med størst innslag av maskulinitet.

Ingleharts verdikart, The World Values Survey (Inglehart & Baker, 2000) viser målinger for 80 nasjoners verdier innenfor menneskesyn, politikk, økonomi og sosiale forhold. Målingene ble gjennomført på to skaler. Den ene, tradisjonsrik/verdsligrasjonell, reflekterte kontraster i samfunn der religion var oppfattet som viktig eller ikke. Den andre skalaen, overlevelse/individualisering, reflekterte kontrasten mellom det å klare å overleve rent fysisk og individuell selvbevissthet og selvutvikling. Norge og USA hadde samme skåre på skalaen overlevelse/individualisering, men Norge skåret noe høyere på skalaen tradisjonsrik/verdsligrasjonell, dvs. Norge ble skåret som mer verdslig enn USA. Det ovenstående kan tyde på at det er flere likheter enn ulikheter mellom de to landene. Men det kan allikevel være verd å merke at det er kulturelle forskjeller mellom USA og Norge.

Det ble videre inkludert en rekke demografiske og organisatoriske bakgrunnsvariabler i spørreskjemaet og deretter argumentert for å ekskludere enkelte av dem i den videre analysen nettopp for å sikre den interne validiteten. Denne argumentasjonen er gjengitt i analysekapitlet.

I følge Cook og Cambell (1979) kan intern validitet bli ivaretatt av randomisering. Bransjene og organisasjonene er tilfeldig valgt ut, det er også lederne innenfor de ulike organisasjonene enten ved hjelp av SPSS eller ved at kontaktpersonene valgte ut fra lister med mailadresser. Alle observasjoner er gjort uavhengig av hverandre og var normal fordelt. På bakgrunn av det ovenstående, så den interne validiteten ikke ut til å ha vært truet.

### 6.3 Eksternvaliditet

Ekstern validitet dreier seg om at resultatene fra en undersøkelse kan generaliseres til en større populasjon (Cook & Campbell, 1979). Det vil i det følgende bli diskutert hvorvidt utvalgets sammensetning var representativt i forhold til populasjonen når det gjelder kjønn, bransje, type område og ledernivå.

Bortsett fra ledere uten lederansvar deltar det 286 kvinnelige ledere og 616 mannlige ledere, det utgjør en kvinnelig lederandel på 32 %. I følge Statistisk Sentralbyrå var i 2008, 31 % av alle ledere kvinner i Norge, en økning opp fra 26 prosent i 2001 (Hirsch, 2010). Det innebærer at kvinneandelen i utvalget er noe høyere enn for populasjonen, men forskjellen er liten og kan ikke ha medført store skjevheter for resultatene.

Type utdanning kan påvirke lederrollen (Kvålshaugen, 2001). I utvalget er type bransjer meget spredt og med ulike typer utdannelsesbaserte kompetanse, og sannsynligheten er derfor liten for at utdanning kan medvirke til en skjevfordeling.

Det er utført enveis variansanalyse (ANOVA) for å få informasjon om det er forskjeller mellom bransjene som kunne representere en skjevfordeling. Det er funnet signifikante forskjeller i relasjon til alder for de demografiske variablene kun mellom olje- og IKT-bransjen. ANOVA er også utført i relasjon til de fire faktorene for innovasjonsklima. Det er avdekket få og små signifikante forskjeller på innovasjonsstøtte for bank- og finansbransjens relasjon til de to bransjene IKT og olje. I og med at bank- og finansbransjen kun har 7 respondenter, blir ikke det sett på som noe som kan bidra til skjevfordeling. Bransjeforskjellighet er derfor ikke betraktet som en trussel mot den eksterne validiteten.

Når det gjelder type område er disse hentet ut fra de faglige områdene ofte brukt i ulike Gallup undersøkelser i norsk næringsliv. I utvalget kom 24 % fra salg og markedsføring, 19 % fra administrasjon og resten fra de andre områdene redegjort for i Tabell 1. Spredningen indikerer at type område ikke er en trussel for den eksterne validiteten. Ledernivåene er fordelt på tre verdier. Det var flest respondenter i mellom- og toppledelse, slik at det er disse nivåene resultatene først og fremst sier noe om. Det er flest bedrifter med opp til hundre ansatte som deltok i undersøkelsen dvs. små og mellomstore bedrifter, 48 %. Statistisk sentralbyrå oppgir at 42 % av de ansatte i private bedrifter finner en i foretak med mer enn 100 ansatte (www.ssb.no, 2010a). Alle ledere i utvalget

behersket norsk og jobbet i Norge, slik at representativiteten ligger først og fremst til bedriftsledere som opererer i Norge.

Størrelsen på undersøkelsens deltagende bedrifter varierer noe, slik at definisjon av toppleder og mellomleder kan ha vært forskjellig for de lederne som svarte. Det er usikkert om for eksempel en leder av den norske delen i en utenlandsk bedrift, kan ha sett på seg selv som toppleder eller mellomleder. Dataene gir ikke mulighet for å klassifisere respondentene etter hvilke spesifikke bedrifter de jobber i. Men det er kun få av bedriftene som er eiet av større utenlandske konsern. Det er ingen ovenstående grunn til å tro at forskjeller på bakgrunn av bransjetilhørighet, type område og størrelse i utvalget ikke skiller seg vesentlig fra forskjeller mellom andre bedrifter i Norge.

Det er en allmenn oppfatning at elektroniske undersøkelser har en noe lavere svarprosent enn ved papirbaserte opplegg (Jacobsen, 2005). Svarprosenten på 37 i denne undersøkelsen kan virke noe lav. Det bør derfor nevnes at det ikke er særlig forskjell i svarprosent mellom de ulike bransjene respondentene kom fra. Van Horn & Martinussen (2007) har gjennomført en meta-analyse på svarprosenten i 308 kvantitative spørreundersøkelser publisert i en tjueårs periode. Gjennomsnitt svarprosent var 49,6 %. Denne undersøkelsen lå noe under det gjennomsnittet. Colbjørnsen (2004) gjennomførte i Norge en lederskapsundersøkelse i 1999 og i 2002 og presenterer funnene som representative. Det totale antallet som ble forespurt i 1999 er ikke oppgitt i undersøkelsen, men det var 3689 ledere som besvarte et spørreskjema. De samme personene ble kontaktet igjen i 2002, og hele 3172 av disse besvarte det nye spørreskjemaet. Denne undersøkelsens svarprosent ligger trolig godt under Colbjørnsens (2004).

Forholdet mellom svarprosent og feilmargin er ikke nødvendigvis lineært. Spørsmålet er hvor sannsynlig det er at de som fikk tilsendt det elektroniske spørreskjemaet og ikke svarte (63 %), ville ha svart annerledes enn respondentene. Det mest gunstige hadde vært å undersøke hvem som utelot å svare og hvorfor de ikke svarte, men det er ikke mulig. Frankfort-Nachmias og Nachmias (2003) skisserer fire kriterier for at enkelte ikke svarer, i) sykdom, analfabetisme eller språkbarrierer, ii) de har flyttet og er derfor utilgjengelige, iii) de er ikke tilstede da undersøkelsen finner sted og iv) de nekter å samarbeide og svare på spørsmålene på bakgrunn av spørsmålenes innhold. Det kan dessuten være forhold som ferieavvikling og permisjoner eller at de ikke har tid. I denne studien kan alle kriteriene være forklaringer på at flere ikke har svart, bortsett fra analfabetisme og språkbarrierer. Det kan være slik at enkelte ikke vil delta i en studie som dreier seg om et kjønnsperspektiv på ledelse og derfor har valgt å ikke svare. Det kan være

at deres svar ville ha vært annerledes enn respondentene i alle fall på spørsmålet om holdninger til likestilling, som relaterte seg til kjønnsproblematikken. På den annen side er det presentert tidligere i avhandlingen en rekke lignende studier som bygger opp under de ulike konseptene, problemstilling og hypotesene. Flere av disse studiene er direkte sammenlignbare med denne undersøkelsen. Dette gjaldt uttesting av BSRI, TCI og for studier knyttet til relasjonen mellom fasiliterende lederstil og innovasjonsklima redegjort for tidligere. Det som er nytt ved denne undersøkelsen er den helhetlige modellen som er testet, men resultatene hver for seg i delproblemstillingene er i stor grad som forventet ut fra tidligere resultat fra andre studier. Spørreskjemaet er dessuten pilottestet for å sikre et mest svarvennlig og logisk oppbygget skjema. Svarene fra pilottesten er kjørt gjennom faktoranalyser og er lik svarene fra undersøkelsen. Sannsynligheten for at den manglende responsen kan ha påvirket resultatet er derfor ansett som liten. Spørreskjemaet er lagt opp slik at alle leddene måtte være svart på for å få sendt undersøkelsen til administrator. Det er derfor ingen utelatte svar blant de som valgte å svare, noe som reduserte ytterligere muligheten for skjevhet i dataanalysen og resultatene.

Dessuten er størrelsen på nettoutvalget stort, nesten 1000. Utvalgsfeilen reduseres ikke proporsjonalt med utvalgsstørrelsen. Men i og med at utvalgsmetoden har vært tilfeldig dvs. alle ledere har hatt en reell mulighet for å bli med i undersøkelsens utvalg, er det sannsynlig at utvalget ikke representerer skjevheter (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004). Det er ikke noe som indikerer at utvalget er veldig forskjellig fra populasjonen. De som fikk tilsendt undersøkelsen og ikke svarte er nokså like respondentene. Alle var ledere i norske bedrifter, mange jobbet i samme bedrift og i samme kontekst som respondentene. Så lenge frafallet av respondenter er tilfeldig fordelt, behøver frafallet ikke utgjøre et problem. Det er ikke noen absolutt garanti for at de som ikke svarte, hadde endret resultatene i undersøkelsen om de hadde svart, men sannsynligheten er liten.

De teoretiske sammenhengene mellom kjønnsrolleidentitet, fasiliteringsevne og innovasjonsklima var ut fra det ovenstående representative for bedriftsledere i Norge. Når det gjelder holdninger til likestilling er det skissert visse begrensninger.

## 6.4 Reliabilitet

Sentralt for å bedømme begrepsvaliditet står også måleinstrumentets evne til å isolere det begrepet som testes fra andre relaterte begrep eller konsept. Dette er et generelt problem i samfunnsvitenskapelig forskning (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 2003).

For å kunne drøfte dette problemet, er det nødvendig å gjøre noen betraktninger om reliabiliteten i undersøkelsen dvs. selve målingens pålitelighet. Det bør ikke finnes ukontrollerte tilfeldige feil som kan føre til skjevheter i målingene. Skåringene i undersøkelsen er relatert til respondentenes selvrappoteringer og selvoppfatninger. Problemer knyttet til selvrappotering, kan være at respondentene ikke svarer sant (Kerin & Peterson, 1981).

I denne undersøkelsen svarte ledere selv på et kvantitativt spørreskjema ut fra oppfatningen av seg selv. Ledere i utvalget kunne ha produsert svar som støttet deres idealer eller eget omdømme og hva de mente ble oppfattet som sosialt akseptabelt. De kunne for eksempel ha fremstilt seg selv som mindre maskuline enn de i virkeligheten er eller de kunne ha skåret et bedre innovasjonsklima i gruppen sin enn de egentlig har. Gruppemedlemmer i arbeidsgruppene deres kunne dessuten ha oppfattet deres fasiliteringsevne eller innovasjonsklimaet annerledes enn ledernes egen persepsjon tilsa. Det kunne være slik at ledere i utvalget visste de ikke ble kontrollert av de andre medlemmene i arbeidsgruppen og derfor kunne svare friere eller mer idealistisk om innovasjonsklimaet. Dette kunne ha blitt håndtert ved å spørre gruppemedlemmene om hvordan de oppfattet sin leders kjønnsrolleidentitet, holdninger til likestilling, fasiliteringsevne og innovasjonsklimaet i gruppen. Imidlertid var ikke målet i denne avhandlingen å undersøke om ledere fortalte den fulle og hele sannhet eller ikke. Forskning har dessuten vist at folk betrakter og forklarer egen atferd på samme måte som de betrakter og forklarer andre personers atferd og på den måten er ikke et selvoppfatningsopplegg en trussel (Troye, 1994). Det ble ansett som altfor omfattende i forhold til utbyttet å skulle spørre gruppemedlemmene i tillegg.

En sann skåre, skriver Kerin & Peterson (1981), er en sann verdi som ikke er avhengig av eller influert av undersøkelsens omstendigheter. Det faktum at alle ledere er utsatt for det samme kvantitative elektroniske spørreskjema og er avkrevd selvrappotering, kan ha redusert skjevheter i datainnsamlingen og resultatene (Kerin & Peterson, 1981). Det ga nøyaktig samme grunnlag for fortolkningene (Mordal, 1989). Alle konseptene er dessuten målt med flere ledd, ingen mindre enn fem, totalt 114 ledd og det store antallet ledd kunne ytterligere

være med på å redusere systematiske feilmålinger (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 2003). Alle svarene er anonyme og dette kan ha sikret at ledere ikke endret svaret sitt i forhold til hva de trodde hadde gitt en god image eller det som hadde vært sosialt ønskelig. Kvalitative intervjuer kunne ha økt faren for at utvalgets ledere svarte noe annet enn det som var sant for dem selv gjennom nærkontakten med intervjueren (Kvale, 1997). Ingen av spørsmålene dreiet seg om ubehagelige tema som kunne være truende for selvbildet som for eksempel spørsmål om alkoholforbruk eller samlivsforhold. Så det kan neppe ha vært årsaken til at noen unnlot å svare eller svarte annerledes enn hva de egentlig følte var riktig.

Sammenfattende kan reliabiliteten og validiteten i undersøkelsen anses som god. Forskerens vurdering er at respondentene gjennomgående har forstått spørsmålene og svart oppriktig (reliabilitet) og at resultatene av spørsmålene er av høy relevans i forhold til forskningsspørsmålet (validitet).

## **DEL III: ANALYSE OG RESULTATER**

### **7. Dataanalyser og resultater**

Dataanalysen og resultatene knyttet til undersøkelsens hovedforsknings spørsmål presenteres her i fire deler. Først i kapitlet beskrives de statistiske analysemodellene for hypotesetestingen. Det er foretatt ulike type analyser som er hensiktsmessige for hvilke sammenhenger som er undersøkt. Så følger resultatene av hypotesetestingen for hver av de femten hypotesene. Medieringshypotesen er etterfulgt av en rapportering av Sobels test for å kunne si noe om hvor sikre disse resultatene er. Deretter følger en sammenfatning og en utdypning av funnene om innovasjonsledelse. Den siste delen omhandler kontekstuelle og organisatoriske sammenhenger knyttet til kjønnsrolleidentiteter til de lederne som deltar i undersøkelsen.

Det er søkt å gi en systematisk og oversiktlig form på presentasjonen. For å gjennomføre de statistiske analysene ble SPSS versjon 16.0 benyttet. Resultatene som gjengis nedenfor er alle hentet fra datasettet i denne undersøkelsen med respondentenes selvrapporteringer.

#### **7.1 Statistiske analysemetoder**

Det ble benyttet en rekke ulike statistiske analysemetoder for å møte kravet om å teste de oppsatte hypotesene. For å undersøke dataenes forutsetninger for å brukes i regresjonsanalyse, ble multikollinearitet testet ved hjelp av korrelasjonsanalyse. Multikollinearitet var ikke et problem i datasettet. Ingen av de uavhengige variablene var for sterkt korrelert med

hverandre. Korrelasjonen mellom holdninger til likestilling ut fra rettferdighet og økt effektivitet, viste for eksempel  $r = .32$  og  $r = .41$ . Tabachnick og Fidell (1996) hevder at to variabler med en bivariat korrelasjon over .70, ikke bør inkluderes i en regresjonsmodell. Korrelasjonen mellom de avhengige variablene ble også analysert i forhold til multikollinearitet. Saksorientering og innovasjonstøtte viste  $r = .62$  og mellom deltagertrygghet og innovasjonstøtte  $r = .65$ . Ingen av korrelasjonskoeffisientene oversteg .70, som vist i Tabell 10 nedenfor.

Fem bakgrunnsvariabler ble inkludert i regresjonsanalysen for å se hvorvidt fasiliteringsevne hadde en medieringseffekt (hypotese 15). Disse bakgrunns- eller kontrollvariablene i medieringsanalysen var biologisk kjønn, alder, ledernivå, likestillingstiltak og prosentandel kvinner i arbeidsgruppen. Biologisk kjønn var inkludert i hypotesene. De andre ble valgt ut fra logisk, teoretisk og statistisk hensiktsmessighet, høy korrelasjonskoeffisient og sterke signifikante assosiasjoner i korrelasjonsanalysen med de uavhengige og de avhengige variablene vist i Tabell 10. Mål for likestilling i bedriften, hadde sterk positiv signifikant korrelasjon med visjon ( $r = .93$ ,  $p < .001$ ) og oversteg .70 og kunne ikke aksepteres. Dette kan ha sammenheng med at alle leddene i begge variablene, direkte var knyttet til mål. Mål for likestilling ble derfor utelatt fra analysemodellen.

For å kategorisere ledere i utvalget enten som maskulin, feminin, androgyn eller uddifferensiert ble skåringsprosedyren for Bem Sex Role Inventory (BSRI) benyttet (Bem, 1974, 1977, 1981a). Hver av de 917 observasjonene ble først skåret som høy eller lav på både de maskuline og feminine egenskapene ved hjelp av median splitt. 48 % av observasjonene skåret høyt på de maskuline egenskapene og 52 % lavt, mens 46 % av observasjonene skåret høyt på de feminine egenskapene og 54 % lavt. Observasjonen som utgjorde medianen ble inkludert i den delen med de laveste skårene. Høy skåre på både maskuline og feminine egenskaper ble kategorisert som androgyn kjønnsrolleidentitet, høy skåre på maskuline og lav på feminine egenskaper ga kjønnsstypen maskulin, lav skåre på maskuline og høy skåre på feminine egenskaper ga kjønnsstypen feminin, og lav skåre på begge ga uddifferensiert kjønnsrolleidentitet. Det er med andre ord skapt to nye kombinasjonsvariabler på bakgrunn av de to opprinnelige variablene maskulin og feminin som utvalget skåret direkte på i spørreskjemaet gjennom kortversjonen av BSRI. Variabelen nøytral er en tilleggsvariabel og er som nevnt tidligere ikke med i omregningen. Å lage disse fire nye kombinasjonene innebærer en antagelse om interaksjonseffekt mellom de to opprinnelige variablene. Skåringene på de opprinnelige variablene, maskulin og feminin, kan derfor ha andre



samvariasjoner i datasettet enn målinger med de fire nye kombinasjonene (Stinchcombe, 1987).

Det er foretatt analyser med de opprinnelige variablene utvalget skåret på dvs. før omregning til de fire kombinasjonene. Der dette er gjort blir det presisert og variablene er da kalt "de opprinnelige". Dette er gjort for å vise nyanseforskjellene mellom de opprinnelige variablene og kombinasjonsvariablene. Det gjelder for hypotesesammenhenger knyttet til fasiliteringsevne og innovasjonsklima. Det må presiseres at en og samme person kan skåre høyt på begge de to opprinnelige variablene som måles i BSRI, mens gjennom omregningen til kombinasjonene deles utvalget opp i gjensidig utelukkende kategorier. Det innebærer at en kategori ledere kan måles opp mot en annen kategori ledere slik hypotesene legger opp til. En leder kan ikke befinne seg i mer enn en kategori etter at omregningen er foretatt.

Tabell 10. Bivariate korrelasjoner.

| Variabler                          | 1.     | 2.     | 3.     | 4.     | 5.    | 6.     | 7.    | 8.     | 9.     | 10.    | 11.    | 12.   | 13.   | 14.   | 15.   | 16.   | 17.   | 18. |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| <b>Demografiikk</b>                |        |        |        |        |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 1. Biologisk kjønn                 |        |        |        |        |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 2. Alder                           | .17**  |        |        |        |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 3. Ledernivå                       | -.12** | -.13** |        |        |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| <b>Organisatorisk</b>              |        |        |        |        |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 4. % kvinner i bedriften           | -.20** | .06    | -.70*  |        |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 5. % kvinner i arbeidsgr.          | -.36** | .02    | .05    | .51**  |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 6. Likestillingsmål                | .46    | -.06   | .02    | -.12** | .06   | .04    |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 7. Likestillingstiltak             | -.19** | .11**  | -.11** | .09**  | -.05  | .10**  |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| <b>Kjønnsrolle</b>                 |        |        |        |        |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 8. Androgyn                        | -.02   | .00    | -.08*  | .05    | .06   | .15**  | .04   |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 9. Maskulin                        | -.01   | -.09** | -.06   | -.04   | -.08* | .04    | .00   | -.32** |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 10. Feminin                        | -.01   | .04    | .09**  | .03    | .09** | -.05   | .00   | -.30** | -.33** |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 11. Utdifferensiert                | .03    | .05    | .05    | -.04   | -.06  | -.13** | -.03  | -.34** | -.37** | -.35** |        |       |       |       |       |       |       |     |
| <b>Holdninger til likestilling</b> |        |        |        |        |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 12. Rettferdighet                  | -.15** | .14**  | .10**  | .02    | .03   | .03    | .16** | .07*   | -.13** | -.10** | -.04   |       |       |       |       |       |       |     |
| 13. Attraktivitet                  | -.20** | -.01   | .07*   | .04    | .03   | .07*   | .08*  | .05    | .02    | -.05   | -.01   | .41** |       |       |       |       |       |     |
| 14. Effektivitet                   | -.18** | .08*   | .04    | .03    | .07*  | .08*   | .02   | .06    | -.07*  | .05    | -.03   | .32** | .33** |       |       |       |       |     |
| <b>Fasiliteringsevne</b>           |        |        |        |        |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 15. Fasiliteringsevne              | -.09** | .04    | -.05   | .04    | .07*  | .29**  | .12** | .21**  | -.08*  | .04    | -.16** | .20** | .11** | .15** |       |       |       |     |
| <b>Innovasjonsklima</b>            |        |        |        |        |       |        |       |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |     |
| 16. Innovasjonstøtte               | -.08*  | .02    | -.07*  | .04    | .01   | .40**  | .09** | .14**  | .02    | .01    | -.16** | .11** | .13** | .07*  | .38** |       |       |     |
| 17. Vision                         | -.06   | .01    | -.13** | .06    | .04   | .93**  | .13** | .18**  | .02    | -.05   | -.13** | .06   | .10** | .09** | .34** | .43** |       |     |
| 18. Saksorientering                | -.08*  | -.04   | -.08*  | .07*   | .04   | .50**  | .15** | .14**  | .03    | -.01   | -.15** | .10** | .09** | .06   | .41** | .63** | .58** |     |
| 19. Deltagertrygghet               | -.15** | -.04   | -.03   | .07*   | .07*  | .44**  | .04   | .15**  | -.01   | .03    | -.16** | .17** | .12** | .42** | .65** | .49** | .57** |     |
| Variabler                          | 1.     | 2.     | 3.     | 4.     | 5.    | 6.     | 7.    | 8.     | 9.     | 10.    | 11.    | 12.   | 13.   | 14.   | 15.   | 16.   | 17.   | 18. |

Pearsons korrelasjon; N = 917, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , Kjønn: kvinne = 1, mann = 2. Ledernivå: toppleder = 1, mellomleder = 2, ledere på lavere nivå = 3, ikke lederansvar = 4

Alle variablene bortsett fra kjønnsrolleidentitet, ble kalkulert til gjennomsnittsverdier.

Hypotesene 1, 2, 3, 8, 9, 10, 11 og 12 om sammenhengen mellom biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet og oppfatning av fasiliteringsevne og av innovasjonsklima, ble testet ut ved enveis variansanalyse (ANOVA) mellom grupper.

Hypotesene 4, 5, 6 og 7 om relasjonene mellom lederes holdninger og oppfatning av fasiliteringsevne, ble testet ved hjelp av korrelasjonsanalyse. Det samme gjaldt for hypotese 13 om relasjonen mellom lederes holdninger til likestilling og innovasjonsklima.

Hypotese 14 om relasjonen mellom oppfatning av fasiliteringsevne og av innovasjonsklima, ble testet ved hjelp av korrelasjonsanalyse.

Hypotese 15 dreiet seg om det kunne påvises at oppfatning av fasiliteringsevne medierte effekten av kjønnsrolleidentitet og holdninger på innovasjonsklima og ble testet ved hjelp av lineære simultane multiple regresjonsanalyser. Det ble valgt en medieringsmodell lansert av Baron og Kenny (1986). Mulighetene for å analysere data gjennom brukervennlige statistikkprogrammer og metoder er betraktelig forbedret de senere årene. Samfunnsvitenskapen står nå langt bedre rustet til å utnytte statistikk for å svare på gode spørsmål og avsløre interessante fenomener. Mediering er en høvelig statistisk metode innenfor samfunnsforskningen og bruken av den er stadig økende (Kuvaas, 2006).

Medieringsmodellen belyser de direkte og indirekte mekanismene som de uavhengige variablene relaterer seg gjennom til den avhengige variabelen, dvs. gjennom en mellomliggende variabel (Judd & Kenny, 1981; Baron & Kenny, 1986). I modellen skal fire kriterier være oppfylt for å støtte medierende sammenhenger. For det første må den uavhengige variabelen være signifikant assosiert med mediatorvariabelen. For det andre må den uavhengige variabelen være signifikant relatert med den avhengige. For det tredje må den medierende variabelen være signifikant assosiert med den avhengige variabelen. For det fjerde skal sammenhengen mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen, enten være lik null, dvs. full mediering, eller de skal signifikant reduseres, dvs. delvis mediering etter at mediatoren er lagt til i regresjonsmodellen (Baron & Kenny, 1986). Innen samfunnsforskning er det ofte at sammenhengene ikke er null, dvs. at full mediering ikke oppnås (Baron & Kenny, 1986).

Nå redegjøres det fortløpende for analyseresultatene ut fra analysemodellens struktur slik den vises i Figur 6. Deretter følger en sammenfatning av funnene knyttet til hovedhypotesene. På slutten av kapitlet presenteres assosierte funn som kan belyse

hovedhypotesene og den konteksten utvalget av ledere opererer i spesielt knyttet til kjønnsrolleidentitet.

### 7.1.2 Resultater av hypotesetestingen

Det er kjørt en t-test for uavhengige utvalg på kvinnelige og mannlige lederes relasjon til oppfatning av fasiliteringsevne. Kvinnelige ledere oppfatter at de er litt bedre fasilitatorer enn mannlige ledere. Forskjellen er svært liten. Resultatet er statistisk signifikant for kvinner med  $t$  ( $df = 915$ ) = 2.5,  $p = .005$ , forskjellen mellom gjennomsnittet er MD.08; kvinner  $M = 3.79$ ,  $SD = .40$ , menn  $M = 3.71$ ,  $SD = .38$ .

At den svake kjønnsforskjellen for oppfatning av fasiliterende lederstil er signifikant kan sees i sammenheng med andre forhold enn at kvinner og menn oppfatter at de er tilnærmet like. Det kan være det relativt store utvalget respondenter som gir signifikante svake sammenhenger (Anderson & Black, 1998). Den svake forskjellen kan i tillegg skyldes at lederne i utvalget er fordelt på få nivåer og de fleste av lederne er plassert på høyt nivå i bedriften. Ledere på samme nivå kan oppfatte seg selv som like enten de er menn eller kvinner. Ledere på de øverste nivåene kan være utsatt for et strukturelt betinget vertikalt konformitetspress. En konsekvens av dette presset kan være oppfatning av lik lederstil (Kvande & Rasmussen, 1991; Acker, 1992;).

En feilkilde som kan forklare små forskjeller, er at kvinner og menn oppgir en annen oppfatning av sin fasiliteringsevne enn de egentlig har. Annen ledelsesforskning viser for eksempel at autoritær lederstil ligger lettere for menn enn for kvinner (Loden, 1985). Det kan være slik at menn rapporterer at de er bedre fasilitører enn de egentlig er. Det å være åpen på at en er autoritær gjennom et spørreskjema, kan være vanskelig for en mannlig leder. Han kan relatere det som negativt for hans karriereaspirasjoner i et system som formelt uttrykker demokratiske verdier (Alveson & Due Billing, 2009). Kvinner kan fremstille seg som mindre demokratiske og fasiliterende enn de er, de tror at det er autoritet som gir størst karriereuttelling. Uansett forklaring kan en ikke se bort fra at analyseresultatet viste at *hypotese 1* om at kvinnelige ledere skårer bedre på oppfatning av fasiliteringsevne enn mannlige, kan støttes.

*Hypotesene 2 og 3* dreier seg om sammenhengen mellom kjønnsrolleidentitet og oppfatning av fasiliteringsevne. Observasjonene er delt inn i de fire gruppene av androgyne ( $n = 205$ ), feminine ( $n = 216$ ), maskuline ( $n = 238$ ) og udiffereensierte ( $n = 258$ ) ledere som vist i Tabell 11. Analysen ble gjort med enveis ANOVA med kjønnsrolleidentitet som uavhengig variabel

og oppfatning av fasiliteringsevne som avhengig. Resultatet viser en statistisk signifikant forskjell når det gjelder oppfatning av fasiliteringsevne for de fire gruppene, [ $F(df=3, 913)=18.49, p=.00$ ]. Effekttørrelsen kalkulert med eta square, er middels sterk ( $\eta^2=.05$ ).

Post hoc-sammenligninger vist i Tabell 11 ved hjelp av Tukey HSD indikerer at gjennomsnittsskåren for ledere med feminin kjønnstype ( $M=3.76, SD=.40$ ) ikke er signifikant høyere enn for ledere med maskulin kjønnstype ( $M=3.68, SD=.40$ ),  $p=.14$ . Det innebærer at hypotese 2 om at ledere med feminin kjønnstype vil skåre høyere på oppfatning av fasiliteringsevne enn de med maskulin kjønnstype, ikke blir støttet. Tendensen stemmer med hypotesen, men uten signifikans ikke noe funn.

Det presiseres at korrelasjoner med fasiliteringsevne og de to opprinnelige variablene feminin og maskulin viser samme tendens og er signifikante. Det er relativt sterk sammenheng mellom den opprinnelige variabelen femininitet og fasiliteringsevne  $r=.33, p\leq.001$  og svakere sammenheng mellom fasiliteringsevne og den opprinnelige variabelen maskulinitet  $r=.17, p\leq.001$  og begge sammenhenger er signifikante. Dette stemmer overens med hypotesen, men det er altså den mer nyanserte inndelingen med de fire kombinasjonsvariablene som er lagt til grunn for hypotesene.

Post hoc-sammenligninger ved hjelp av Tukey HSD indikerer at gjennomsnittsskåren på oppfatning av fasiliteringsevne for androgyne ledere ( $M=3.89, SD=.40$ ) er signifikant høyere enn for de med en maskulin kjønnstype ( $M=3.68, SD=.40$ ),  $p=.00$ . og høyere enn ledere med en feminin kjønnstype ( $M=3.76, SD=.40$ ),  $p=.00$ . Analyseresultatene viser at hypotese 3 om at ledere som er androgyne vil skåre høyere på sin fasiliteringsevne enn ledere med maskuline og feminine kjønnstyper, får støtte. Androgyne ledere i utvalget oppfatter altså at de har bedre fasiliteringsevne enn hva de kjønnstypifiserte lederne oppfatter at de har. Flere av spørsmålene om fasiliteringsevne handlet om ledernes evne til objektiv og nøytral atferd og det å kunne slippe andre til med ideer. Objektivt fasiliterende ledere ønsker ikke å påvirke med egne meninger for å få frem gruppe medlemmenes oppfatninger. De androgyne kan være mer tolerante og mottagelige og ikke så kategoriske som de kjønnstypifiserte lederne, og dette kan gjøre at de åpner opp for flere perspektiv slik den fasiliterende lederen gjør (Bem, 1984; Powell, 1987; Schioldborg, 2000).

Androgyne ledere i utvalget har muligens bedre forutsetninger for å håndtere gruppe medlemmenes ulike eller like behov og dermed sørge for at ingen er passive og at alle har lik innflytelse i gruppen. Det kan være at ledere med både maskuline og feminine trekk lettere kan veksle mellom en autoritær og demokratisk lederstil enn kjønnstypifiserte ledere.

Dette kan bidra til at gruppedeltagernes behov i gruppeprosessen møtes på en god, variert og nyansert måte. Ledere i utvalget som er kjønntypifiserte som enten feminine eller maskuline, kan trolig fremstå som mer bundet og låste i forhold til hvordan de oppfatter andre (Bem, 1981a).

Tabell 11. Variansanalyse for fasiliteringsevne

| Uavhengig variabel | N   | Mean | SD  | Mean difference | Sig |
|--------------------|-----|------|-----|-----------------|-----|
| Androgyn           | 205 | 3.89 | .40 |                 |     |
| Maskulin           |     |      |     | .20             | .00 |
| Feminin            |     |      |     | .12             | .00 |
| Udifferensiert     |     |      |     | .25             | .00 |
| Maskulin           | 238 | 3.68 | .40 |                 |     |
| Androgyn           |     |      |     | -.20            | .00 |
| Feminin            |     |      |     | -.07            | .14 |
| Udifferensiert     |     |      |     | .04             | .47 |
| Feminin            | 216 | 3.76 | .40 |                 |     |
| Androgyn           |     |      |     | -.12            | .00 |
| Maskulin           |     |      |     | .07             | .14 |
| Udifferensiert     |     |      |     | .12             | .00 |
| Udifferensiert     | 258 | 3.63 | .34 |                 |     |
| Androgyn           |     |      |     | -.25            | .00 |
| Maskulin           |     |      |     | -.04            | .47 |
| Feminin            |     |      |     | -.12            | .00 |

Hypotesene 4, 5, 6 og 7 om sammenhenger mellom lederes holdninger og oppfatning av fasiliteringsevne, lar seg teste gjennom korrelasjonsanalyse. Som Tabell 10 viser, er det funnet signifikante sammenhenger. Hypotese 4 om at lederes holdning til at likestilling er en rettighet og vil ha negativ sammenheng med oppfatningen av fasiliteringsevne og hypotese 5 om at det er en positiv relasjon mellom lederholdningen at likestilling er moralsk og oppfatning av fasiliteringsevne, er ikke testet. Disse variablene er slått sammen til en faktor basert på resultater fra faktoranalyser av spørsmålene. Den nye sammenslåtte faktoren, rettferdighet, viser positiv signifikant relasjon med oppfatning av fasiliteringsevne,  $r = .20$ ,  $p \leq .001$ . Rettferdighet og oppfatning av fasiliteringsevne henger altså sammen. Ledere som oppfatter at de behersker fasilitering godt, er ledere med holdningen at kvinner og menn har like rettigheter og krav, skal behandles etisk og moralsk og ikke diskrimineres.

Forståelsen av funnet er komplisert. Sammenslåingen av faktorene er logisk fordi begrepene moral, etikk, rettighet og krav lett kan relateres til hverandre og oppfattes som å ha samme meningsinnhold. En annen grunn for sammenslåingen er at de analytiske skillene på likhet og ulikhet mellom kvinner og menn ikke var presisert godt nok i leddene i de to opprinnelige holdningsfaktorene. Implisitt i rettighetsholdningen ligger at kvinner og menn er

like, mens i moralholdningen at kvinner og menn er ulike. Distinksjonen likhet/ulikhet er ikke eksplisitt gjennom noen av leddene for faktorene og det kan ha bidratt til at ledere i utvalget ikke forstår å skille dem. På grunn av sammenslåingen bringer dette funnet ikke klarhet i om oppfatning av fasiliteringsevne kan knyttes til troen på om kvinner er enten ulike eller like.

Analysen viser at *hypotese 6* om at det ville være en negativ sammenheng mellom lederes holdninger til at likestilling øker attraksjonen og oppfatning av fasiliteringsevne, ikke kan støttes,  $r = .11$ ,  $p \leq .001$ , Tabell 10. Sammenhengen er signifikant, men den er positiv. Det er altså slik at ledere i utvalget som mener at kvinner og menn er like og at likestilling gjør bedriften attraktiv, oppfatter selv at de har gode fasiliteringsevner. Dette er et uventet funn og helt omvendt av det hypotesen forutsetter. Forståelsen om at det er lederes tro på at kvinner og menn er ulike som skaper gode evner til å fasilitere, understøttes ikke i dette funnet. Derimot relateres oppfatning av fasiliteringsevne til holdningen at kvinner og menn er like, og at en lik kvantitativ sammensetning av de biologiske kjønnene er viktig for å være en attraktiv bedrift.

Analyseresultatet støtter *hypotese 7* om at det vil være en positiv sammenheng mellom lederes holdninger at likestilling øker effektiviteten og lederes oppfatning av fasiliteringsevne,  $r = .15$ ,  $p \leq .001$ , Tabell 10. Det er som forventet at ledere som har holdningen at likestilling er effektivt fordi kvinner og menn bidrar ulikt, oppfatter selv at de er gode fasilitører. Det kan være slik at lederne i utvalget oppfatter at fasilitering gjør gruppe-medlemmene trygge og at de blir sett og hørt for å være med å forme en beslutning. Holdning til likestilling basert på økt effektivitet for bedriften, ble kjennetegnet av lederes tro på at kvinner og menn er forskjellige, og at dette vil bedre kvaliteten på beslutningene. Denne holdningen ble definert som at likestilling representerte mangfold på bakgrunn av at ledere klarte å mobilisere forskjellene i arbeidsgruppen sin. To ledd i spørreskjemaet som var ment å fange opp dette, var: "Både kvinner og menn bør være med fordi de har ulike kvalifikasjoner og kan bidra til bedre problemløsning". "Kvinner og menn kan belyse saker fra ulike sider og det øker sannsynligheten for effektive beslutninger". Leddene i fasiliteringsevne omhandlet evnen til å vise objektivitet, å delegere til og å polarisere mellom gruppedeltagerne. Dette funnet kunne innebære at ledere med effektivitetsholdningen hadde fokus på andres meninger mer enn egne. De kunne få frem de andres perspektiver gjennom blant annet å være lyttende og med evne til å forfølge ideene fra gruppe-medlemmene.

Analysen viser at jo høyere ledere skåret på hver og en av de ulike generelle holdningene til likestilling desto bedre skårer de på oppfatningen av egen fasiliteringsevne. Dette kan bety at det å være opptatt av likestilling i seg selv har sammenheng med hvilken

lederstil ledere valgte å praktisere (Thomas & Ely, 2001). Trolig har denne undersøkelsen vist at det ligger et potensial for videre teoretiske presiseringer som kan avdekke flere nyanser gjennom tydeligere operasjonalisering av holdninger til likestilling.

En t-test for uavhengige grupper er kjørt for å sammenligne kvinnelige og mannlige lederes rapportering av grad av innovasjonsklima som tilsvarer *hypotese 8*. Resultatet er statistisk signifikant for deltagertrygghet  $t(df = 915) = 4.63, p \leq .00$ , innovasjonsstøtte  $t(df = 915) = 2.28, p \leq .01$ , for saksorientering  $t(df = 915) = 2.55, p \leq .00$  og for visjon  $t(df = 915) = 2.28, p \leq .03$ .

Forskjellene mellom kvinner og menn og deres vurdering av innovasjonsklima er relativt liten. Tendensen er den samme for alle fire faktorene ved at kvinnelige ledere skårer gjennomgående høyere på innovasjonsklima enn mannlige ledere. Kvinner skårer  $M = 4.37$ ,  $SD = .43$  og menn  $M = 4.22$ ,  $SD = .47$  på deltagertrygghet. Kvinner skåret  $M = 3.79$ ,  $SD = .63$  og menn  $M = 3.68$ ,  $SD = .66$  på innovasjonsstøtte. Kvinner  $M = 4.20$ ,  $SD = .40$  og menn  $M = 4.15$ ,  $SD = .43$  på visjon. Kvinner skårer  $M = 3.83$ ,  $SD = .57$  og menn  $M = 3.72$ ,  $SD = .56$  på saksorientering. Hypotese 8 om at kvinnelige ledere vil rapportere høyere skåre på innovasjonsklima enn menn, finner dermed støtte i analyseresultatene.

Funnet støtter ledelseslitteraturen som hevder at biologisk kategori kan ha betydning som måleenhet for å differensiere ledelsesforskningen. Funnet bør behandles med varsomhet, størrelsen på forskjellen mellom kvinner og menn er liten. Det må derfor meget forsiktig konkluderes med at analysene indikerer at kvinnelige ledere oppfatter seg som bedre innovasjonsledere enn mannlige ledere. En forklaring kan være at kvinnelige ledere sterkere enn mannlige ledere er bevisste på det klimaet de selv er en del av. Når lederne svarer på spørsmål om innovasjonsklima, dreier det seg ikke om å kartlegge gruppemedlemmenes felles forståelse av en kultur. Kartleggingen er betydelig mer spesifikk. Det det spørres om er hvordan lederne selv oppfatter at klimaet blant alle gruppemedlemmene faktisk er. Dette kan forstås som hvilken atmosfære eller energi lederen oppfatter at det er blant gruppens medlemmer.

En annen måte å utdype ytterligere hva et innovasjonsklima kan som nevnt være å generere TCI til gruppenivå. Det vil gi innspill om hvordan gruppedeltagerne tenker om det klimaet de selv står i. Det kan i tillegg gi tydeligere informasjon om kvinnelige og mannlige gruppedeltagere oppfatter klimaet likt eller ulikt. Det vil også kunne si noe om deres behov i forhold til å ta del i det optimale innovasjonsklimaet. Det er et krevende design fordi det innebærer at gruppens medlemmer svarer på spørsmålene om innovasjonsklima. Dette kan



indikere direkte relasjoner mellom biologisk kjønns sammensetning og innovasjonsklimaet i arbeidsgrupper og ville kunne være et sentralt innlegg i debatten om kjønns mangfold.

For å belyse *hypotese 9, 10, 11 og 12* om sammenhengen mellom kjønnsrolleidentitet og oppfatning av innovasjonsklima, er en enveis variansanalyse (ANOVA) mellom grupper utført. De fire avhengige variablene for innovasjonsklima som er brukt, er deltagertrygghet, innovasjonsstøtte, visjon og saksorientering. Observasjonene er delt inn i de fire gruppene av kjønnsrolleidentitet androgyne (n 205), feminine (n 216), maskuline (n 238) og udiffereensierte (n 258) ledere som vist i Tabell 16. Analysen viser statistiske signifikante forskjeller på  $p < .00$  nivå for alle kjønnsrolleidentiteten på de fire avhengige variablene; [ $F(3, 913) = 10.93, p = .00$ ] for deltagertrygghet, [ $F(3, 913) = 10.66, p = .00$ ] for innovasjonsstøtte, [ $F(3, 913) = 12.50, p = .00$ ] for visjon og [ $F(3, 913) = 9.85, p = .00$ ] for saksorientering. Effektstørrelsen kalkulert med eta square er liten ( $\eta^2 = .03$ ) (Cohen, 1988).

*Hypotese 9* er at ledere med feminin kjønnstype vil skåre høyere på deltagertrygghet og innovasjonsstøtte enn de med maskulin kjønnstype. Men det viser seg at det ikke er noen klare forskjeller mellom de maskuline og de feminine lederne i utvalget. Post hoc-sammenligninger som vist i Tabell 12 nedenfor ved hjelp av Tukey HSD, indikerer at gjennomsnittsskåren på deltagertrygghet for ledere med feminin kjønnstype ( $M = 4.30, SD = .46$ ) ikke er signifikant forskjellig fra ledere med maskulin kjønnstype ( $M = 4.26, SD = .44$ ),  $p = .856$ . Gjennomsnittsskåren på innovasjonsstøtte for ledere med feminin kjønnstype ( $M = 3.74, SD = .69$ ) er heller ikke signifikant forskjellig fra ledere med maskulin kjønnstype ( $M = 3.74, SD = .57$ ),  $p = .99$ . Hypotese 9 finner derfor ikke støtte i analyseresultatene.

*Hypotese 10* er at ledere med maskulin kjønnstype vil skåre høyere på visjon og saksorientering enn de med feminin kjønnstype. Post hoc-sammenligninger som vist i Tabell 12 ved hjelp av Tukey HSD, indikerer at gjennomsnittsskåren på visjon for ledere med maskulin kjønnstype ( $M = 4.18, SD = .43$ ), er ikke signifikant forskjellig fra ledere med feminin kjønnstype ( $M = 4.13, SD = .41$ ),  $p = .52$ . Gjennomsnittsskåren på saksorientering for ledere med maskulin kjønnstype ( $M = 3.78, SD = .50$ ) er heller ikke signifikant forskjellig fra ledere med feminin kjønnstype ( $M = 3.75, SD = .57$ ),  $p = .936$ . Hypotese 10 støttes ikke, selv om tendensene er som antatt. På de opprinnelige variablene er resultatet  $r = .17, p \leq .001$  for visjon og feminin,  $r = .27, p \leq .001$  for visjon og maskulin og  $r = .17, p \leq .001$  for saksorientering og feminin og  $r = .22, p \leq .001$  for saksorientering og maskulin. Dette er samme tendens som hypotesen skisserer.

Bildet av kjønnsrolleidentitet er noe klarere når det gjelder relasjonene knyttet til de androgyne lederne i utvalget. *Hypotese 11* er at ledere som var klassifisert som androgyne vil skåre høyere på deltagertrygghet og innovasjonsstøtte enn de med feminin kjønnstype. Post hoc-sammenligninger ved hjelp av Tukey HSD på deltagertrygghet, indikerer at ledere som var androgyne ( $M=4.40$ ,  $SD=.46$ ) skårer høyere, men ikke signifikant enn ledere med feminin kjønnstype ( $M=4.30$ ,  $SD=.46$ ),  $p = .12$ . For innovasjonsstøtte viste resultatene at ledere som var androgyne ( $M=3.90$ ,  $SD=.68$ ) skåret signifikant høyere enn ledere med feminin kjønnstype ( $M=3.74$ ,  $SD=.69$ )  $p = .05$ . Resultatene er vist i Tabell 12. Hypotese 11 kunne støttes når det gjaldt innovasjonsstøtte, men ikke når det gjaldt deltagertrygghet som ikke var signifikant. Tendensen for dem begge er som hypotesen antydnet.

Det kan presiseres at korrelasjoner med de to opprinnelige skalaene maskulin og feminin i BSRI indikerer støtte til sammenhengen mellom innovasjonsstøtte og deltagertrygghet og androgynitet. De androgyne opptrer både som maskuline og feminine. Begge de opprinnelige variablene har samme positive verdi og er relativt sterkt, signifikant relaterte til innovasjonsstøtte,  $r = .20$ ,  $p \leq .001$ . Samme signifikante tendens gjelder for relasjonen til deltagertrygghet,  $r = .18$ ,  $p \leq .001$  for feminitet og  $r = .14$ ,  $p \leq .001$  for maskulinitet. Dette innebærer at jo sterkere lederne opplever at de er maskuline og feminine desto bedre mener de at innovasjonsstøtten og deltagertryggheten er i arbeidsgruppene sine. Men det er ikke som nevnt disse opprinnelige variablene som utgjør hypotesene.

*Hypotese 12* er at androgyne ledere vil skåre høyere på visjon og saksorientering enn de med maskulin kjønnstype. Post hoc-sammenligninger ved hjelp av Tukey HSD på visjon, indikerer at androgyne ledere ( $M=4.31$ ,  $SD=.39$ ) skåret signifikant høyere enn ledere med maskulin kjønnstype ( $M=4.18$ ,  $SD=.43$ )  $p = .00$ . Resultatet er for saksorientering at ledere som er androgyne ( $M=3.90$ ,  $SD=.64$ ) skårer høyere enn ledere med maskulin kjønnstype ( $M = 3.78$ ,  $SD = .50$ ), men det er ikke signifikant forskjell,  $p = .10$ . Resultatene er vist i Tabell 12. Hypotese 12 kan derfor bare delvis støttes. Tendensen er som hypotesen antydnet. Selv om hypotesene finner bare delvis støtte, er den androgyne lederen vinneren også her. Akkurat som for fasiliteringsevne, oppfattet de androgyne lederne seg bedre på deler av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppene sine enn de kjønnstypifiserte. En mulig årsak kan være at definisjonen på et godt innovasjonsklima kan relateres til definisjonen på androgyni i denne undersøkelsen. Et optimalt innovasjonsklima inneholder både trygghet og støtte noe som kjennetegner femininitet, og det inneholder også visjoner og målrettethet som kjennetegner maskulinitet. Androgyni inneholder begge dimensjoner. Det kan gi seg utslag i at de ledere som rapporterer at de er androgyne, meget godt behersker å skape et klima egnet for

innovasjon ved at de har forutsetninger for å forstå tosidigheten. Disse funnene kan støtte forståelsen av at faktorene i et innovasjonsklima kan relateres til både maskulinitet og femininitet (Mathiesen et al., 2004).

Tabell 12. *Variansanalyse i innovasjonsklima.*

| Kilde        | Avhengig variabel | df | Error | F     | Sig | Androgyn |     | Maskulin |     | Feminin |     | Udifferensiert |     |
|--------------|-------------------|----|-------|-------|-----|----------|-----|----------|-----|---------|-----|----------------|-----|
|              |                   |    |       |       |     | M        | SD  | M        | SD  | M       | SD  | M              | SD  |
| Kjønnsroller | Deltagertrygghet  | 3  | 913   | 10.93 | .00 | 4.40     | .46 | 4.26     | .44 | 4.30    | .46 | 4.15           | .46 |
|              | Innovasjonstøtte  | 3  | 913   | 10.66 | .00 | 3.90     | .68 | 3.74     | .57 | 3.74    | .69 | 3.55           | .65 |
|              | Visjon            | 3  | 913   | 12.50 | .00 | 4.31     | .39 | 4.18     | .43 | 4.13    | .41 | 4.08           | .41 |
|              | Saksorientering   | 3  | 913   | 9.85  | .00 | 3.90     | .64 | 3.78     | .50 | 3.75    | .57 | 3.62           | .52 |

$\eta^2 = .0$

Androgyne personer tillegger ikke kvinner og menn maskuline og feminine egenskaper med samme styrke som kjønntypifiserte personer (Bem, 1984). Det kan være at ledere i utvalget som beskriver seg selv som androgyne er åpnere for likhet og forskjeller hos gruppe medlemmene. Det kan innebære at de tolererer andre, bidrar til trygghet, er bedre fasilitatorer samtidig med å holde mål og retning. På denne måten kan det være at de klarer å oppnå gode klima for innovasjon i arbeidsgruppene de leder, og at de også selv oppfatter arbeidsgruppene slik.

*Hypotese 13* er at det vil ikke være noen sammenheng mellom lederes holdninger til likestilling og innovasjonsklima i arbeidsgrupper. Tabell 10 viser en rekke positive signifikante sammenhenger, og hypotesen ble derfor ikke støttet. For faktoren kalt rettferdighet, er resultatet signifikant positiv sammenheng med innovasjonsstøtte,  $r = .11$ ,  $p \leq .01$ , med saksorientering,  $r = .10$ ,  $p \leq .01$ , og med deltagertrygghet,  $r = .12$ ,  $p \leq .01$ , men det er ikke signifikant for visjon. Lederens oppfatning av gruppens visjoner og måltetthet henger altså ikke sammen med lederens holdning at likestilling er rettferdig. Holdning til likestilling basert på attraktivitet for organisasjonen er signifikant korrelert med innovasjonsstøtte,  $r = .13$ ,  $p \leq .01$ , visjon  $r = .10$ ,  $p \leq .01$ , saksorientering  $r = .09$ ,  $p \leq .01$  og deltagertrygghet  $r = .17$ ,  $p \leq .01$ . Holdning til likestilling ut fra effektivitetshensyn er signifikant korrelert med innovasjonsstøtte  $r = .07$ ,  $p \leq .01$ , med visjon  $r = .09$ ,  $p \leq .01$ , med deltagertrygghet  $r = .12$ ,  $p \leq .01$ , men ikke med saksorientering. Effektivitetsholdningen som dreier seg om å utnytte ulike ressurser, viser altså ingen sammenheng med det å holde seg til saken i diskusjonene i arbeidsgruppen. Resultatene er vist i Tabell 10.

Den sterkeste signifikante sammenhengen mellom holdninger og klima, ble funnet mellom lederes holdning at likestilling er attraktivt for bedriften og oppfatningen av deltagertrygghet. Når attraktivitetsholdningen ble korrelert med de tre underfaktorene til deltagertrygghet; informasjonsdeling, innflytelse og samspillfrekvens var sammenhengen henholdsvis  $r = .10$ ,  $p < .01$ ,  $r = .16$ ,  $p < .01$  og  $r = .15$ ,  $p < .01$ . I følge konseptualiseringen kan det tyde på at holdning til likestilling ut fra økt lønnsomhet, har sammenheng med arbeidsgruppens attraktivitet, og at ledere med en slik holdning vurderte at gruppe medlemmene i stor grad hadde lik utveksling av informasjon, innflytelse og samspill gjennom tilgang på møter. Det gir grunn til å tro at om både generelle og spesifikke lederholdninger til likestilling ble målt ville det gi bedre forståelse av relasjonen direkte til lederens oppfatning av innovasjonsklima.

Det er med andre ord funnet sterke positive sammenhenger mellom likestillingsholdningene og respondentenes oppfatning av innovasjonsklima. Samme positive sammenheng er funnet mellom ledernes likestillingsholdninger og oppfatning av fasiliteringsevne i utvalget. Utvalgets ledere med sterke holdninger til likestilling, mener altså at de er bedre innovasjonsledere enn de med svake likestillingsholdninger. En forklaring kan være at datainnsamlingen er gjort i privat næringsliv i et samfunn med sterke meninger om likestilling og mye aktivitet for å oppnå likestilling. Utvalget av ledere som har skåret høyt på sine holdninger kan derfor være oppriktig likestillingsengasjerte og det kan henge sammen med god utnyttelse av gruppens ressurser. Lederne ønsker ikke å opptre diskriminerende og sørger for at alle kommer til orde i gruppediskusjoner. Det kan være en lederverdi å sikre deltagertrygghet og rettferdighet i arbeidsgruppen. Dette er kjernen i et godt innovasjonsklima der ideer bobler fritt blant gruppedeltagere og gode løsninger kreeres.

Et resonnement kan være at lederen ser muligheten for å utnytte både kvinners og menns gruppepotential ved å være en fasiliterende leder fordi det gir et godt innovasjonsklima. På den måten kommer lederens tro på likestilling kvinner og menn i arbeidsgruppen til gode ved at alles synspunkter blir inkludert i diskusjoner – uansett om deres meninger kan kategoriseres ut fra biologi eller ikke.

Det er avgjørende å være klar over analysenivået i resonnetmentet ovenfor. Funnene omhandler sammenhengen mellom ledernes holdninger til kvinner og menn og ledernes selvoppfatning om egen evne til innovasjonsledelse. Det er derfor ingen grunn til å konkludere at det er kvinner og menn i arbeidsgruppen som i realiteten har ulik atferd eller at det er denne ulikheten som bidrar til innovativt klima. Troen på eller holdningen til likestilling relateres til lederens oppfatning av egen lederstil og gruppeklima og ikke noe annet. Funnet gir ingen støtte til at representasjon av både kvinner og menn i arbeidsgrupper gir et kjønns mangfold som bidrar til innovasjon slik argumentene i den pågående samfunnsdebatten legger opp til. Det som har blitt brakt på det rene for dette utvalget er hva som kan bidra til at det påståtte kjønns mangfoldet kan utnyttes til å skape innovasjon.

*Hypotese 14* går ut på at det vil være en sterk positiv sammenheng mellom lederes oppfatning av fasiliteringsevne og innovasjonsklima i arbeidsgrupper. Fasiliterende ledelse ble relatert til deltagende-, gruppesentrert- og relasjonell ledelse, og hypotesen ble begrunnet med at lederes fasiliteringsevne ville kunne bidra til et trygt og støttende klima. Dette støttet annen forskning om at fasiliterende ledere skaper deltagertrygghet og holder fokus på sak (Yukl, 2001; Dackert, Lööf og Mårtensson, 2004).

Hypotesen ble testet ved hjelp av korrelasjonsanalyse og viser relativt sterke positive signifikante sammenhenger og kan derfor støttes. Sammenhengen mellom fasiliteringsevne og innovasjonsstøtte er  $r = .38, p \leq .01$ , med visjon  $r = .34, p \leq .01$ , med saksorientering  $r = .41, p \leq .01$  og med deltagertrygghet  $r = .42, p \leq .01$ . Resultatene er vist i Tabell 10. Den sterke sammenhengen er som forventet og helt i tråd med andre forskningsresultater. Dette funnet understreker at lederne i undersøkelsen sier seg enig at deres fasiliteringsevne av medlemmene i arbeidsgruppen er sterkt relatert til hvordan de oppfatter innovasjonsklimaet i gruppene sine. De som rapporterer godt innovasjonsklima mener at de er gode til å være objektive, polarisere diskusjonene og ikke minst å myndiggjøre medarbeidere de har i arbeidsgruppen. Det kan være slik at lederne i utvalget oppfatter at de kan være med å skape et klima i arbeidsgruppen og at fasiliteringsevne gjør en forskjell. De kan se viktigheten av å bringe folk sammen, la ideer flyte, trekke i tråder og hjelpe medarbeiderne til å tåle å være uenige. Det kan være at lederne i utvalget forstår at uenighet er kilde til innovative løsninger og bidrar til å skape et klima der vanskelige tema kan diskuteres. Den fasiliterende lederen lager konflikter kreative gjennom å vise respekt, lytte, gi alle mulighet for å snakke. Det er som om den fasiliterende lederen sier: ”Det er vårt mål å få til en løsning på dette problemet og nå skal jeg ta dere dit på den beste måten”. Kan være de legger an en fasiliterende stil fordi de innser at allvitenhet og dominans ikke vil utnytte det potensialet som ligger i medarbeidernes ressurser.

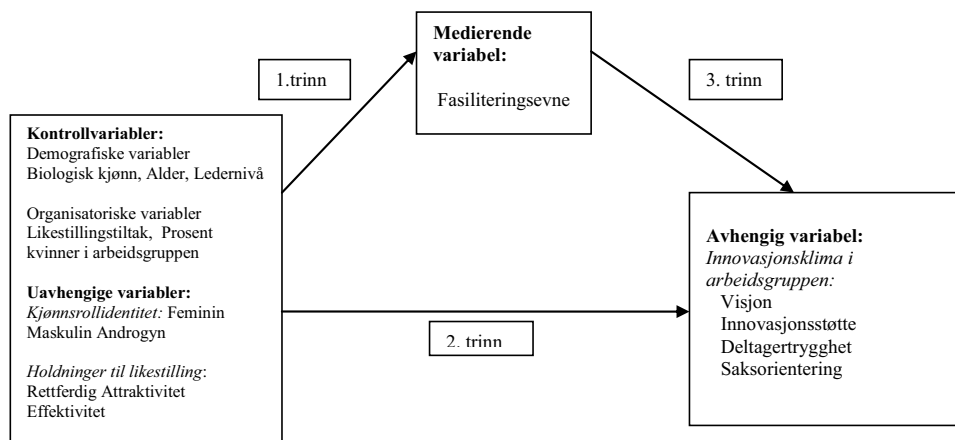
Lederes oppfatning av arbeidsgruppens saksorientering er spesielt sterkt relatert til hvordan de oppfatter sin evne til å fasilitere. Saksorientering blir operasjonalisert som det å være kvalitetsbevisst, evaluerende og å kunne utnytte ideer som kommer fra gruppen. En logisk forklaring kan være at fasilitering slik den er operasjonalisert i denne undersøkelsen, kan sees å ha som mål å stimulere til høy saksorientering. For eksempel vil et spørsmål som kjennetegner fasilitering (polarisering) ”Bygger arbeidsgruppens medlemmer på hverandres ideer for å sikre best mulig resultat?” lett kunne resultere i saksorientering som for eksempel ”Jeg støtter aktivt begge parter når det er uenighet, slik at de kan klargjøre sine meninger for hverandre”. Det kan derfor være slik at ledere i utvalget som er bevisste på å støtte og klargjøre andres ideer, også bidrar til at gruppemedlemmene bygger på hverandres ideer.

Det store spørsmålet som gjenstår nå er i hvilken grad lederne mener at deres fasiliteringsevne påvirker innovasjonsklimaet i arbeidsgruppene deres ut fra om de er kvinne eller mann, kjønnstypifiserte eller ikke og deres holdninger til likestilling. Hvordan henger alt sammen? Testing av medieringshypotesen hypotese 15 ga svaret på det.

*Hypotese 15* innebærer å måle den effekten lederens vurdering av sin fasiliteringsevne har på hennes eller hans oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppen. Hypotesen er at fasiliteringsevne vil mediere effekten av lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling på innovasjonsklima i arbeidsgruppen. I praksis er først effekten av lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og likestillingsholdninger målt direkte på deres oppfatning av innovasjonsklimaet. Deretter er det sjekket om det er forskjeller på effekten disse variablene har på oppfatning innovasjonsklimaet etter at fasiliteringsevne er lagt til i effektanalysen. Det er kvaliteten på denne endringen dvs. hvor stor den er og om den er signifikant eller ikke, som sier noe om effekten lederens oppfatning av egen fasiliteringsevne faktisk har.

Medieringsanalysen er gjennomført i tre trinn ved hjelp av en lineær simultan multippel regresjon. Første trinn viser variasjonen i oppfatning av fasiliteringsevne på bakgrunn av sammenhengene i kontrollvariablene; de demografiske trekkene derav biologisk kjønn og de organisatoriske trekkene i tillegg til kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling. Andre trinn viser variasjonen i oppfatning av innovasjonsklima på bakgrunn av variasjon i kontrollvariablene og de uavhengige variablene, tredje trinn viser den indirekte betingete og medierte variasjonen i innovasjonsklima på bakgrunn av kontrollvariablene, de uavhengige variablene og fasiliteringsevne. Figur 9 nedenfor viser de ulike faktorene, variablene, analysetrinnene og hypotesetestingen i forhold til trinnene i medieringsmodellen.





Figur 9. Statistisk analysemodell for mediering.

Faktorene, variablene, de tre trinnvise analyseprosedyrene i medieringsmodellen og hypotesetestingen i forhold til trinnene.

I første trinn er den direkte sammenhengen mellom kontrollvariabler, lederes kjønnsrolleidentitet og likestillingsholdninger til oppfatning av fasiliteringsevne testet. Resultatet viser signifikante sammenhenger, vist i Tabell 13 nedenfor. Kriteriet om at de uavhengige variablene må være assosiert med mediatoren, er tilfredstilt. Bare ledere med maskulin kjønnstype og de med holdningen at likestilling øker attraktiviteten, har ikke signifikante sammenhenger med fasiliteringsevne. Forklart varians i modellens første trinn, er 11 % ( $R^2=.11$ ).

Tabell 13. Resultater fra regresjonsanalysen for variabler som predikerer oppfatning av fasiliteringsevne.

| Variabler                        | Trinn 1 |
|----------------------------------|---------|
| Demografiske                     |         |
| Biologisk kjønn                  | -.08*   |
| Alder                            | .01     |
| Ledernivå                        | -.06    |
| Organisatoriske                  |         |
| Prosent kvinner i arbeidsgruppen | .02     |
| Likestillingstiltak              | .09*    |
| Kjønnsrolleidentitet             |         |
| Androgyn                         | .23**   |
| Maskulin                         | .06     |
| Feminin                          | .11*    |
| Holdninger til likestilling      |         |
| Rettferdig                       | .14**   |
| Attraktivitet                    | -.01    |
| Effektivitet                     | .08*    |
| $R^2$                            | .11     |
| $F$                              | 10.02** |

Standardiserte regresjonskoeffisienter  $\beta$ ; N=917,. \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ . Kjønn: kvinne = 1, mann = 2. Ledernivå: toppleder = 1, mellomleder = 2, ledere på lavere nivå = 3, ikke lederansvar = 4.

I andre trinn er sammenhengen mellom kontrollvariabler, kvinnelige og mannlige ledesers kjønnsrolleidentitet og likestillingsholdninger og innovasjonsklima i arbeidsgruppen testet. Det er utført regresjonsanalyse for hver av de fire faktorene. Trinn to og tre er gjennomført i samme multiple regresjonsanalyse. Resultatet er vist i Tabell 14 nedenfor.

Tabell 14. Resultater fra regresjonsanalysen av hypotese 15.

| Variabler                   | Visjon  |         |  | Innovasjonsstøtte |         |  | Deltagertrygghet |         |  | Saksorientering |         |  |
|-----------------------------|---------|---------|--|-------------------|---------|--|------------------|---------|--|-----------------|---------|--|
|                             | Trinn 2 | Trinn 3 |  | Trinn 2           | Trinn 3 |  | Trinn 2          | Trinn 3 |  | Trinn 2         | Trinn 3 |  |
| <b>Kontrollvariabler</b>    |         |         |  |                   |         |  |                  |         |  |                 |         |  |
| Demografiske                |         |         |  |                   |         |  |                  |         |  |                 |         |  |
| Biologisk kjønn             |         |         |  |                   |         |  |                  |         |  |                 |         |  |
| Alder                       | -.07    | -.05    |  | -.08**            | -.05    |  | -.11*            | -.09*   |  | -.09*           | -.06    |  |
| Ledernivå                   | .00     | .00     |  | .02               | .01     |  | -.03             | -.03    |  | -.05            | -.06    |  |
| Organisatoriske             | -.11**  | -.10*   |  | -.07*             | -.05    |  | -.05             | -.03    |  | -.08*           | -.06    |  |
| % kvinner i arbeidsgr.      | .01     | .00     |  | -.03              | -.04    |  | .01              | .01     |  | -.01            | .00     |  |
| Likestillingstiltak         | .12**   | .09*    |  | .07               | .04     |  | .04              | .00     |  | .15**           | .12**   |  |
| <b>Uavhengige</b>           |         |         |  |                   |         |  |                  |         |  |                 |         |  |
| Kjønnsrolleidentitet        |         |         |  |                   |         |  |                  |         |  |                 |         |  |
| Androgyn                    | .20**   | .13**   |  | .20**             | .11*    |  | .20**            | .10*    |  | .17**           | .09*    |  |
| Maskulin                    | .10*    | .08*    |  | .12*              | .10*    |  | .10*             | .07*    |  | .11*            | .09*    |  |
| Feminin                     | .05     | .01     |  | .12*              | .08*    |  | .13**            | .09*    |  | .09*            | .05     |  |
| Holdninger til likestilling |         |         |  |                   |         |  |                  |         |  |                 |         |  |
| Rettferdighet               | .00     | -.04    |  | .05               | .00     |  | .03              | -.02    |  | .05             | .00     |  |
| Attraktivitet               | .05     | .05     |  | .09*              | .09*    |  | .12**            | .12**   |  | .03             | .03     |  |
| Effektivitet                | .05     | .03     |  | .00               | -.02    |  | .04              | .01     |  | .01             | -.01    |  |
| <b>Mediator</b>             |         |         |  |                   |         |  |                  |         |  |                 |         |  |
| Fasiliteringsevne           |         |         |  |                   |         |  |                  |         |  |                 |         |  |
| Fasiliteringsevne           |         | .23**   |  |                   | .34**   |  |                  | .38**   |  |                 | .40**   |  |
| R <sup>2</sup>              | .08     | .15     |  | .07               | .17     |  | .08              | .21     |  | .07             | .20     |  |
| R <sup>2</sup> change       | .08     | .07     |  | .07               | .10     |  | .08              | .13     |  | .07             | .12     |  |
| F                           | 6.80**  | 13.30** |  | 5.70**            | 15.19** |  | 7.40**           | 20.30** |  | 6.50**          | 18.20** |  |

Standardiserte regresjonskoeffisienter  $\beta$ ; N = 917, \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$  Kjønn: kvinne = 1, mann = 2. Ledernivå: toppler = 1, mellomleder = 2, leder på lavere nivå = 3, ikke lederansvar = 4. Udiffranserte utelatt fordi ikke en del av hypotesen.

Kriteriet om at de uavhengige variablene skal ha en direkte signifikant sammenheng med den avhengige uten mediatoren, er tilfredsstillt. I trinn to er det påvist signifikante sammenhenger, bortsett fra for lederes holdninger til likestilling basert på rettferdighet og effektivitet.

I det tredje analysetrinnet er oppfatning av fasiliteringsevne lagt til og resultatet er vist i Tabell 14 ovenfor. Det tredje kriteriet om at sammenhengen mellom den uavhengige og den avhengige variabelen skulle enten forsvinne eller signifikant reduseres, er tilfredsstillt. Resultatet viser at oppfatning av fasiliteringsevne har en delvis medieringseffekt mellom kjønnsrolleidentitet, holdninger og oppfatning av innovasjonsklima. Alle sammenhenger mellom de uavhengige variablene og oppfatning av innovasjonsklima har reduserte betaverdier etter at oppfatning av fasiliteringsevne er lagt inn i regresjonsanalysen, bortsett fra holdningen om at likestilling øker attraktivitet for bedriften. Dette kan tyde på at lederes fasiliterende lederstil ikke nødvendigvis er knyttet til lederes holdninger til likestilling, men at lederes holdninger til likestilling har en direkte effekt på hvordan ledere oppfatter innovasjonsklimaet i arbeidsgruppene sine.

Analysen viser dessuten at oppfatning av fasiliteringsevne er sterkere assosiert med oppfatning av innovasjonsklimaet for androgyne ledere enn for de med feminine og maskuline kjønnstyper. Ledere med maskulin kjønnstype har minst reduksjon av alle de tre kjønnsrolleidentitetene etter mediering, som Tabell 14 viser. De maskuline reduserer fra  $\beta = .10$  ( $p < .005$ ) til  $\beta = .08$  ( $p < .05$ ) på visjon, fra  $\beta = .12$  ( $p < .05$ ) til  $\beta = .10$  ( $p < .05$ ) på innovasjonsstøtte, fra  $\beta = .10$  ( $p < .05$ ) til  $\beta = .07$  ( $p < .05$ ) på deltagertrygghet og fra  $\beta = .11$  ( $p < .05$ ) til  $\beta = .09$  ( $p < .05$ ) på saksorientering. Ledere med feminin kjønnstype har også noe mindre reduksjon enn de androgyne. Ledere med feminin kjønnstype reduserer etter mediering fra  $\beta = .05$  ( $p > .05$ ) til  $\beta = .01$  ( $p > .05$ ) på visjon, men dette funnet er ikke signifikant, fra  $\beta = .12$  ( $p < .05$ ) til  $\beta = .08$  ( $p < .05$ ) på innovasjonsstøtte, fra  $\beta = .13$  ( $p < .01$ ) til  $\beta = .09$  ( $p < .05$ ) på deltagertrygghet og fra  $\beta = .09$  ( $p < .05$ ) til  $\beta = .05$  ( $p > .05$ , ikke sig) på saksorientering. De androgyne har en reduksjon etter mediering fra  $\beta = .20$  ( $p < .001$ ) til  $\beta = .13$  ( $p < .001$ ) for visjon, fra  $\beta = .20$  ( $p < .01$ ) til  $\beta = .11$  ( $p < .05$ ) på innovasjonsstøtte, fra  $\beta = .20$  ( $p < .01$ ) til  $\beta = .10$  ( $p < .05$ ) på deltagertrygghet og fra  $\beta = .17$  ( $p < .01$ ) til  $\beta = .09$  ( $p < .05$ ) på saksorientering. Det innebærer at maskuline lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne har en svak signifikant sammenheng med hvordan de oppfatter klimaet i arbeidsgruppen sin. Men det er utvalgets androgyne ledere som sterkest oppfatter at deres gode fasiliteringsevner henger sammen med oppfatningen av et godt innovasjonsklima i arbeidsgruppene deres.

Av kontroll- eller bakgrunnsvariablene reduseres sammenhengen for biologisk kjønn fra  $\beta = -.07$  ( $p > .05$ , ikke sig.) til  $\beta = -.05$  ( $p > .05$ , ikke sig.) på visjon, fra  $\beta = -.08$  ( $p < .01$ ) til  $\beta = -.05$  ( $p > .05$ , ikke sig.) på innovasjonsstøtte, fra  $\beta = -.11$  ( $p < .01$ ) til  $\beta = .09$  ( $p < .05$ ) på deltagertrygghet og fra  $\beta = -.09$  ( $p < .05$ ) til  $\beta = -.06$  ( $p > .05$ , ikke sig.) på saksorientering, etter mediering. Det er med andre ord bare et signifikant funn. Det er at oppfatning av fasiliteringsevne har sterkere sammenheng med oppfatning av deltagertrygghet i arbeidsgruppen for de kvinnelige lederne i utvalget enn de mannlige.

Alder på sin side har så godt som ingen endring etter mediering og heller ingen signifikans. Lite tyder derfor på at verken yngre eller eldre ledes oppfatning av fasiliteringsevne har sammenheng med hvordan de oppfatter innovasjonsklimaet i arbeidsgruppene sine.

For ledernivå derimot skjer delvis mediering fra  $\beta = -.11$  ( $p < .01$ ) til  $\beta = -.10$  ( $p < .01$ ) på visjon, fra  $\beta = -.07$  ( $p < .01$ ) til  $\beta = -.05$  ( $p > .05$ , ikke sig.) på innovasjonsstøtte, fra  $\beta = -.05$  ( $p > .05$ , ikke sig.) til  $\beta = .03$  ( $p > .05$ , ikke sig.) på deltagertrygghet og fra  $\beta = -.08$  ( $p < .05$ ) til  $\beta = -.06$  ( $p > .05$ , ikke sig.) på saksorientering. Det betyr at for toppledere er det en sterkere relasjon mellom deres oppfatning av fasiliteringsevne og visjonsklima enn hva det er for ledere på lavere nivåer. Men det må presiseres at denne medieringseffekten er svak.

For ledere som oppgir at de kjenner til sin bedrifts likestillingstiltak, viser dataene også at oppfatning av fasiliteringsevne kan ha sammenheng med hvordan de oppfatter innovasjonsklimaet. For ledere som kjenner til likestillingstiltakene endrer betaverdien seg fra  $.12$  ( $p < .001$ ) til  $.09$  ( $p < .05$ ) på visjon fra  $\beta = .07$  ( $p > .05$ , ikke sig.) til  $\beta = .04$  ( $p > .05$ , ikke sig.) på innovasjonsstøtte, fra  $\beta = .04$  ( $p > .05$ , ikke sig.) til  $\beta = .00$  ( $p > .05$ , ikke sig.) på deltagertrygghet og fra  $\beta = .15$  ( $p < .01$ ) til  $\beta = .12$  ( $p < .01$ ) på saksorientering etter mediering. Analysen i trinn 1 viser dessuten signifikant positiv relasjon mellom ledere som kjenner til likestillingstiltak og deres evne til å fasilitere i arbeidsgruppen ( $\beta = .09$ ,  $p < .05$ ). Ledere som rapporterer at bedriften har høy grad av likestillingstiltak, oppfatter altså at deres fasiliteringsevne har sterkere sammenheng med visjonsklima og for klima for saksorientering enn de som rapporterer få bedriftstiltak for likestilling.

For å ytterligere bli sikker på betydningen av den indirekte medieringseffekten, er Sobels signifikanstest (Preacher & Leonardelli, 2001, Sobell, 1982) gjennomført. Basert på de ustandardiserte betakoeffisientene og standardfeilene fra den komplette regresjonsmodellen, er det regnet ut en medieringseffekt for alle variablene ved hjelp av Sobel test. Formel  $\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$  er brukt der  $b$  betegner ustandardisert beta for sammenhengen mellom mediator og avhengig variabel med  $sb$  som standardfeil og  $a$  er ustandardisert beta for

sammenhengen mellom uavhengig variabel og mediator med *sa* som standardfeil (Baron & Kenny, 1986; Preacher & Leonardelli, 2001). Resultatene er vist i Tabell 15 i appendiks B og viser at det kan gis støtte for delvis og signifikant mediering med fasiliteringsevne for ledere som er androgyne i utvalget når det gjelder oppfatning av innovasjonsklimaet; for alle fire faktorene samlet ( $Z = 3.17, p < .001$ ), for visjon ( $Z = 3.01, p < .001$ ), innovasjonsstøtte ( $Z = 2.73, p < .001$ ), deltagertrygghet ( $Z = 2.56, p < .001$ ) og for saksorientering ( $Z = 2.21, p < .05$ ). Også for tiltak for likestilling i bedriften er det funnet signifikans på medieringseffekten for visjon ( $Z = 1.92, p < .05$ ) og saksorientering ( $Z = 2.15, p < .05$ ). Det er ikke funnet andre signifikante medieringseffekter på .05 nivået. Det betyr at det å ha fasiliteringsevne har betydning for ledere i utvalget som er klassifisert som androgyne og i bedrifter med tiltak for å oppnå likestilling. Disse tendensene er observerbare også i Tabell 14, der differansen mellom betaverdien for androgyne ledere er større enn for noen av de andre observasjonene og der likestillingstiltak er den eneste variabelen som ved tre anledninger har full medieringseffekt.

Medieringshypotesen handler om at kvinnelige og mannlige ledere i egenskap av hvordan de beskrev sin kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling kunne oppfatte at de hadde et godt innovasjonsklima ved hjelp av egen fasiliteringsevne. Ledere som ikke er kjønnstypifiserte, de androgyne, er de som vurderer seg selv best på fasiliteringsevne, og samtidig oppfatter at det er et godt klima for innovasjon i arbeidsgruppene sine. Funnene indikerer at lederes kjønnsrolleidentitet har betydning for oppfatning av fasiliteringsevne, som igjen har innvirkning på lederes vurderinger av innovasjonsklima. Dette funnet er viktig fordi det viser at kjønnsrolleidentitet kan bidra til å utdype forståelse av innovasjonsledelse. Dette kan kanskje bidra til at undersøkelsen får et bredere nedslagsfelt innen den tradisjonelle positivistiske ledelsesforskningen.

### **7.1.3 Androgyn og udifferensiert er motsatser**

Flere av analysefunnene understøtter Bems (1974) forståelse om at androgyn og udifferensiert er motsatser til hverandre. Relasjonen mellom udifferensiert og innovasjonsstøtte er  $r = -.16, p \leq .001$ , for visjon  $r = -.13, p \leq .001$ , for saksorientering  $r = -.15, p \leq .001$  og for deltagertrygghet  $r = -.16, p \leq .001$  og for fasiliteringsevne er relasjonen  $r = -.16, p \leq .001$ , vist i Tabell 10. Assosiasjonen mellom androgyn og innovasjonsklima og fasiliteringsevne hadde nær de samme verdiene, bare med motsatt fortegn. For de androgyne var resultatet fra dataanalysen for innovasjonsstøtte  $r = .14, p \leq .001$ , for visjon  $r = .18, p \leq .001$ , for

saksorientering  $r = .14$ ,  $p \leq .001$  og for deltagertrygghet  $r = .15$ ,  $p \leq .001$  og for fasiliteringsevne  $r = .21$ ,  $p \leq .001$  som vist i Tabell 10. Disse signifikante funnene er i tråd med Bems (1974) teori om motsetninger mellom androgyn og udifferensiert vist i figur 8. I praksis kan dette bety at de androgyne lederne klarer å ta en nøytral og fasiliterende rolle samtidig med å være støttende, sikre deltagertrygghet, holde seg til sak og være målrettede. I alle fall oppfatter de androgyne i utvalget at de er slik. De udifferensierte derimot kan mene at de ikke mestrer dette like godt som de androgyne. Årsaken kan være at udifferensierte personer fremstår som uengasjerte, uinteresserte og utydelige, i følge Bem (1974). De er ikke opptatt av å inkludere eller skape trygghet i arbeidsgruppen, ei heller å være målrettede eller fokusere på sak. Med feminiteten sørger de androgyne for deltagertrygghet og innovasjonsstøtte og med maskuliniteten bidrar de til å ha fokus på visjon, mål og sak (Mathiesen et al., 2004).

Det kan påpekes at variabelen maskulin konsekvent blir utelatt i regresjonsanalyser knyttet til medieringen i SPSS når udifferensiert blir innført. Dette kan trolig skyldes et kollinearitetsproblem, som ikke er avdekket i de innledende analysene tidligere gjengitt i dette kapitlet. Udifferensiert er som kjent utledet av respondentenes skårer på maskulin og feminin kjønnstype og samtidig er det i følge Bem (1981b) motsatsen til androgyn. Dette kan enten ha resultert i at maskulin og udifferensiert gir samme resultat eller det kan være at udifferensiert er sterkt korrelert med kombinasjonen av de tre andre. En logikk kan også være at maskulin og udifferensiert tenderer til å være motsatser. Dersom det er slik Bem selv karakteriserer de udifferensierte som utydelige, så er jo karakteristikken av maskulinitet akkurat det motsatte, nemlig å ta ledelsen og dominere.

#### **7.1.4 Sammenfatning av hypotesetester**

Undersøkelsen viser at forståelse av et kjønnsperspektiv som ledes biologiske kategori i kombinasjon med deres kjønnsrolleidentiteter og likestillingsholdninger gir god innsikt i hvordan dagens ledere i utvalget oppfatter seg som innovasjonsledere. Et slikt kjønnsperspektiv utdyper mer enn analyser av forskjeller og likheter mellom kvinnelige og mannlige ledere, slik ledelsesforskere har tradisjoner for å analysere. Resultatene for alle hypotesene er sammenfattet i Figur 10 nedenfor.

| Hypotesene  | Resultater og kommentarer  |
|---|--|
| <i>Hypotese 1</i> Kvinnelige ledere skårer høyere på oppfatning av sin fasiliteringsevne enn mannlige ledere  | <b>Støttes.</b>  |
| <i>Hypotese 2</i> Feminine ledere skårer høyere på oppfatning av egen fasiliteringsevne enn maskuline.  | <b>Støttes ikke.</b> Tendensen stemte med hypotesen, men funnet er ikke signifikant.   |
| <i>Hypotese 3</i> Androgyne ledere skårer høyere på oppfatning av egen fasiliteringsevne enn de med maskulin og feminin kjønnstype                          | <b>Støttes.</b>  |
| <i>Hypotese 4</i> Det er negativ sammenheng mellom lederes holdning at likestilling er en rettighet og oppfatning av egen fasiliteringsevne                 | <b>Lar seg ikke teste.</b>   |
| <i>Hypotese 5</i> Det er positiv sammenheng mellom lederes holdning at likestilling er moralsk og oppfatning av egen fasiliteringsevne.                     | <b>Lar seg ikke teste.</b> Den sammenslåtte faktoren med navnet rettferdighet som inkluderer at likestilling er en rettighet og moralsk, har positiv signifikant relasjon til oppfatning av egen fasiliteringsevne.  |
| <i>Hypotese 6</i> Det er negativ sammenheng mellom lederes holdning at likestilling øker attraktiviteten og oppfatning av egen fasiliteringsevne.           | <b>Støttes ikke.</b> Sammenhengen er signifikant, men positiv.   |
| <i>Hypotese 7</i> Det vil være en positiv sammenheng mellom lederes holdninger at likestilling øker effektiviteten og oppfatning av egen fasiliteringsevne. | <b>Støttes.</b>  |
| <i>Hypotese 8</i> Kvinnelige ledere rapporterer høyere på innovasjonsklima enn mannlige.  | <b>Støttes.</b>  |
| <i>Hypotese 9</i> Ledere med feminin kjønnstype skårer høyere på sin oppfatning av deltagertrygghet og innovasjonsstøtte enn de med maskulin kjønnstype.    | <b>Støttes ikke.</b> Tendensen stemte ved at feminin kjønnstype skåret høyere enn maskulin kjønnstype på oppfatning av deltagertrygghet, men er ikke signifikant. På oppfatning av innovasjonsstøtte stemte ikke tendensen og det er ikke signifikant forskjell mellom kjønnstypene. Tendensen at androgyne ledere skåret høyest, stemmer.                                     |
| <i>Hypotese 10</i> Ledere med maskulin kjønnstype skårer høyere på sin oppfatning av visjon og saksorientering enn de med feminin kjønnstype.               | <b>Støttes ikke.</b><br>Tendensen stemmer, men det er ingen signifikans.   |
| <i>Hypotese 11</i> Androgyne ledere skårer høyere på sin oppfatning av deltagertrygghet og innovasjonsstøtte enn de med feminin kjønnstype.                 | <b>Støttes bare for innovasjonsstøtte</b>  |
| <i>Hypotese 12</i> Androgyne ledere skårer høyere på sin oppfatning av visjon og saksorientering enn de med maskulin kjønnstype.                            | <b>Støttes bare for visjon.</b> Tendensen at androgyne skåret høyest, stemmer, men er ikke signifikant for oppfatningen av saksorientering.  |
| <i>Hypotese 13</i> Det ikke er sammenheng mellom lederes holdninger til likestilling og deres oppfatning av innovasjonsklima.                               | <b>Støttes ikke.</b> Sammenhengene er signifikant positive. Ledere som skårer høyt på at likestilling baseres på rettferdighet, attraktivitet og effektivitet skårer også høyt på oppfatning av innovasjonsklima.  |
| <i>Hypotese 14</i> Det er sterk positiv sammenheng mellom oppfatning av fasiliteringsevne og av innovasjonsklima i arbeidsgruppen.                          | <b>Støttes</b>   |
| <i>Hypotese 15</i> Oppfatning av fasiliteringsevne vil mediere effekten av lederes kjønnsroller og holdninger til likestilling.                             | <b>Støttes</b> ut fra at det er reduserte betakoeffisienter for alle variablene, bortsett fra for ledere med holdningene at likestilling øker attraktiviteten. Testingen ved hjelp av Sobels signifikante medieringseffekter, viser signifikans kun for androgyne ledere. Sobels test viser også signifikans for kontrollvariablen ledere i bedrifter med likestillingstiltak. |

Figur 10. Resultater fra hypotesetestingen.

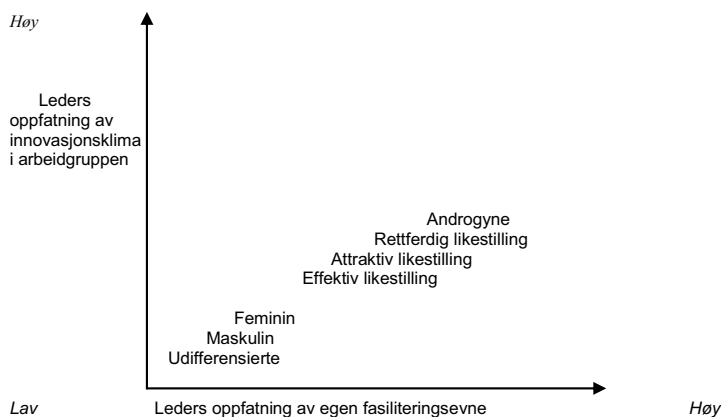


Undersøkelsens hypotesefunn kan oppsummeres ved at det er svært små forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere og deres oppfatning av egen fasiliteringsevne og innovasjonsklima i arbeidsgruppene de leder. Ledere kategorisert som androgyne, skårer høyere på fasiliteringsevne enn ledere kategorisert som feminine og maskuline. Androgyne ledere opplever at de har et bedre visjonsklima enn maskuline ledere og et bedre klima for innovasjonsstøtte enn feminine ledere i arbeidsgruppene. En selvforstått personlig kjønnsrolleidentitet knyttes til deres oppfatning av egen innovasjonsledelse. Kjønnsrolleidentitet fungerer med andre ord som et organiserende prinsipp for hvordan lederne i utvalget persiperer sin evne til innovasjonsledelse.

Lederes holdninger til likestilling er positivt assosiert med oppfatning av fasiliteringsevne og innovasjonsklima i de gruppene de leder.

Det er sterk sammenheng mellom ledere som mener at de har god fasiliteringsevne og et godt innovasjonsklima i arbeidsgruppen de leder. For de androgyne lederne i utvalget henger oppfatning av fasiliteringsevne sammen med oppfatning av innovasjonsklimaet i arbeidsgruppene de leder, dvs. en medieringseffekt.

I Figur 11 nedenfor er det forsøksvist skissert hvordan kjønnsrolleidentitet og likestillingsholdninger henger sammen med innovasjonsledelse på bakgrunn av analysefunnene.



Figur 11. Sammenhengen mellom lederes kjønnsrolleidentitet, likestillingsholdninger og deres opplevelse av egen fasiliteringsevne og av det innovasjonsklimaet de har i arbeidsgruppene sine.

### **7.1.5 Innovasjonslederstilen**

Forskningsopplegget er ikke kausalt, men det kan allikevel forsøksvis skisseres en innovasjonslederstil basert på undersøkelsens empiriske sammenhenger. Forekomsten av innovasjonslederstilen er ikke mer sannsynlig i datasettet enn andre lederstiler. Analysen viser at denne lederstilen er empirisk mulig på de kontinuerlige skalaene for oppfatning av ledernes fasiliteringsevne og innovasjonsklima. Den er laget ut fra kombinasjon av verdier på ulike variabler i dataanalysen overfor. Denne lederstilen er relatert til de ledere som skårer seg selv høyt på innovasjonsklima og på fasilitering. Utgangspunktet er at ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon rettet mot en spesiell arbeidsgruppe som de har ansvaret for til daglig.

Innovasjonslederstilen er deltagende og den er relasjons- og gruppeorientert. Stilen ivaretar den enkeltes trygghet i forhold til de andre i gruppen. Den bidrar til å skape en rettferdig maktbalanse i gruppen der ingen får dominere andre. Stilen virker ikke diskriminerende, men er derimot aksepterende og inkluderende. I tillegg bidrar denne lederstilen til å ivareta gruppens dynamikk og prosess frem mot en løsning eller en beslutning. Ledere som oppfatter at de har denne innovasjonslederstilen er positivt overbeviste om at det bør være likestilling mellom kvinner og menn der beslutninger tas i arbeidslivet. De oppfatter selv at de tar aktiv del i gruppeprosessene gjennom god fasiliteringsevne. De er mer opptatt av å få frem andres meninger enn sine egne. De evner å gripe fatt i gruppedeltagernes uenighet og er samtidig opptatt av å holde et godt saklig nivå i diskusjonene. De er ikke-kjønntypifiserte androgyne. Det innebærer at de er fleksible og tolerante og mestrer å spille på både maskulinitet og femininitet. Disse lederne viser tydelig interesse og engasjement for å finne løsninger og er samtidig imøtekommende og varme. De forholder seg nøytralt til hva andre mener og er samtidig utpreget opptatt av meningsutveksling. Disse egenskapene gjør at de optimalt driver gruppediskusjonen fremover uten å gjøre seg selv til et midtpunkt for den. Denne androgyne deltagende likestillingsorienterte lederen er villig til å strekke seg langt for at alle skal få sagt sin mening før en beslutning tas. Denne ledertypen kan ha en del likhetstrekk med det Thomas og Ely (2002) kaller rettferdighetsparadigmet omtalt i kapittel 4. Det innebærer ledere som legger vekt på at alle skal forstås og alle skal delta.

## **7.2 Sammenhenger med lederes kjønnsrolleidentiteter**

Det er også andre funn som fortjener å bli trukket frem i tillegg til hypotesefunnene. De deskriptive statistiske analysene nedenfor viser at flere av de assosierte sammenhengene til bakgrunnsvariablene bidrar til verdifull innsikt om den konteksten utvalgets ledere befinner seg i. Dette gjelder spesielt for relasjoner knyttet til kjønnsrolleidentitet. Det er ikke kjent at forskere i Norge tidligere har målt ledere etter Bems kjønnsrolleindeks i så stor skala som her. Det vil derfor nå presenteres ulike type sammenhenger i datamaterialet som belyser kjønnsrolleidentiteten til lederne. Det vises hvordan kjønnsrolleidentitet fordeler seg på ledernes biologisk kjønn i utvalget og hva endring av kjønnsrolleidentitet kan innebære. Deretter drøftes det hvordan ulike typer kjønnsrolleidentiteter henger sammen med ulike typer organisasjonelle kontekster i bedriftene. Andre assosierte sammenhenger som belyser lederutvalgets omgivelser er knyttet til analyser av glasstaksteorien og behandles for seg i neste kapittel. Men først litt om sammenhenger knyttet til likestilling

### **7.2.1 Innovasjonsledelse og likestilling, to sider av samme sak**

Analysesresultatene tyder på at ledere med oppfatningen at de er gode innovasjonsledere har et utmerket forhold til likestilling. Det er funnet positive relasjoner mellom lederes opplevelse av innovasjonsledelse og mål og tiltak for likestilling. I tillegg er det funnet positiv sammenheng mellom lederes likestillingsholdninger og deres kjennskap til mål og tiltak, også mellom likestillingsholdninger og innovasjonsledelse som vist tidligere. Likestillingsmål har sterke positive signifikante sammenhenger med fasiliteringsevne, Tabell 10,  $r = .29$ ,  $p \leq .01$ . Det innebærer at ledere som oppfatter seg som gode på fasilitering også har god kjennskap til mål for likestilling i bedriften de jobber. Den sterke positive sammenheng mellom lederens oppfatning av visjon som del av et innovasjonsklima og likestillingsmål,  $r = .93$ ,  $p \leq .01$ , Tabell 10, kan også understøtte at likestillingsmål og innovasjonsledelse henger sammen. Å være klar over visjon og mål kan skape trygge rammer i en arbeidsgruppe (Anderson & West, 1998; Yukl, 2002). Visjon defineres blant annet som det å være målorientert gjennom operasjonaliseringen i spørsmålene. Men visjon som del av innovasjonsklimaet og likestillingsmål er sterkt korrelert i undersøkelsen og derfor problematisk å forholde seg til. Dette forholdet er kommentert tidligere i kapittel 5.

Likestillingstiltak og oppfatning av fasiliteringsevne er positivt relatert,  $r = .12$ ,  $p \leq .01$ , og det er også tiltak og tre faktorer av innovasjonsklima, innovasjonsstøtte,  $r = .09$ ,  $p \leq .01$

visjon,  $r = .13$ ,  $p \leq .01$  og saksorientering,  $r = .15$ ,  $p \leq .01$ , Tabell 10. Dette viser at lederne som er opptatt av likestillingstiltak også oppfatter at de er gode på fasilitering og at de til dels har et godt innovasjonsklima i arbeidsgruppen. Ledere som skårer høyt på likestillingstiltak skårer også høyt på holdningen at likestilling er rettferdig,  $r = .16$ ,  $p \leq .0$  og attraktivt,  $r = .08$ ,  $p \leq .05$ . Likestillingsholdninger henger også sammen med likestillingsmål. I utvalget er ledere som tenker at likestilling er lønnsomt, også de som rapporterer best kjennskap til at det finnes mål for likestilling i bedriften. Dette gjelder holdningene at likestilling er attraktivt  $r = .07$ ,  $p \leq .05$  og effektivt  $r = .08$ ,  $p \leq .05$ , Tabell 10. Og når tidligere funn viser at ledere som skårer høyt på likestillingsholdningen også skårer seg selv godt på innovasjonsledelse er ringen sluttet. De som oppfatter seg som gode innovasjonslederne rapporterer sterk interesse for og kjennskap til likestilling. Likestilling og innovasjonsledelse er med andre ord to sider av samme sak.

Bildet utfylles ytterligere ved at de androgyne lederne er den eneste gruppen av de ulike kjønnsrolleidentitetene som rapporterer positiv relasjon til noen av likestillingsholdningene, rettferdighet,  $r = .08$ ,  $p \leq .0$  og til mål for likestilling,  $r = .15$ ,  $p \leq .0$ , Tabell 10. De androgyne lederne i utvalget har jo som tidligere vist også sterk positiv oppfatning av sin evne til innovasjonsledelse. Dette kan henge sammen med at androgynitet forbindes med toleranse og fleksibilitet. Kan være at de androgyne lederne i utvalget ikke har den samme interessen for å diskriminere eller å kategorisere andre (Bem, 1981). Dataanalysen tyder på at bevisste eller ubevisste prosesser hos utvalgets ledere positivt knytter likestilling og oppfatning av innovasjonsledelse sammen. Dette kan muligens forklares med at bedriftens fokus på likestilling er normførende. Fokuset kan gi resultater i form av at ledere anlegger en mindre autoritær lederatferd og i stedet fokuserer på fasilitering noe som resulterer i at de rapporterer godt innovasjonsklima i arbeidsgruppene sine. I alle fall oppfatter de selv at de gjør det, noe som ikke må forveksles med dokumentasjon på at oppfatning og atferd er det samme og gir forbedringseffekt. Det er ikke atferd denne undersøkelsen måler. Dette er et interessant aspekt i forhold til debatten om likestilling i det norske samfunn som enkelte ganger bærer preg av å være normativ.

### **7.2.2 Kjønnssrolleidentitet og biologisk kjønn**

Et oppsiktsvekkende funn er at kvinnelige og mannlige ledere i utvalget er svært jevnt fordelt ut fra om de oppfatter seg som maskuline, feminine, androgyne eller udifferensierte

målt gjennom BSRI. Tabell 16 nedenfor viser den jevne fordelingen av kjønnsrolleidentitet blant kvinnelige og mannlige ledere i utvalget. 28 % av ledere er klassifiserte som udifferensierte, 26 % som maskuline, 24 % feminine og 22 % er klassifisert som androgyne. Prosentandelen av kvinnelige maskuline ledere er 26 og prosentandelen mannlige feminine ledere er 23. Det er 24 % kvinnelige feminine ledere og 26 % mannlige maskuline ledere. 24 % av kvinnelige ledere og 22 % av mannlige ledere er klassifisert som androgyne. Dette viser at både kvinner og menn i utvalget rapporterer at de er maskuline, feminine, androgyne og udifferensierte.

*Tabell 16. Prosentvis fordeling (%) og antall av kjønnsrolleidentiteter/biologisk kjønn*

| Kjønnsrolle           | Totalt    | Kvinne    | Mann      |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Feminin</b>        | 24 (216)  | 24 (71)   | 23 (145)  |
| <b>Maskulin</b>       | 26 (238)  | 26 (78)   | 26 (160)  |
| <b>Androgyn</b>       | 22 (205)  | 24 (69)   | 22 (136)  |
| <b>Udifferensiert</b> | 28 (258)  | 26 (77)   | 29 (181)  |
| <b>Totalt n (%)</b>   | 100 (917) | 100 (295) | 100 (622) |

N 917

Det er en vanlig oppfatning at ledelse generelt er sterkere knyttet til maskulinitet enn femininitet (Kvande & Rasmussen, 1991; Acker, 1992; Storvik, 2000). Det er derfor verd å merke seg at den maskuline kjønnsrolleidentiteten ikke er den rådende i denne undersøkelsen verken for de mannlige eller for de kvinnelige lederne. På bakgrunn av dette utvalget fremstår oppfatningen om at ledelse generelt sett er maskulint derfor mer som en myte enn som en dokumentert påstand.

Korrelasjonsanalyser med de opprinnelige maskulinitets- og femininitetsvariablene kan gi økt forståelse for Bems teori om at den tradisjonelle kjønnsdikotomien er for snever. Sammenhengen viser at det å være kvinnelig leder har en svak tendens til å gå sammen med det å være feminin,  $r = -.07$ ,  $p \leq .05$  og det å være maskulin  $r = -.05$ ,  $p \leq .05$  ut fra de opprinnelige variablene. Dette innebærer at kvinnelige ledere oppfatter å ha mer av både maskulinitet og femininitet i seg enn mannlige ledere. Med andre ord er det en tendens i utvalget at kvinnelige ledere opplever seg som litt mer androgyne enn mannlige ledere. Forskjellen mellom kvinner og menn på den opprinnelige variabelinndelingen er svært liten og kan derfor ikke tillegges særlig vekt. Det å være mannlig leder har en svak tendens til å være nøytral  $r = .08$ ,  $p \leq .05$ . Kvinnelige ledere opplever altså at de har litt mindre nøytrale egenskaper som det å være sjalu og innbilsk enn hva mannlige ledere oppfatter at de har. Den

nøytrale opprinnelige variabelen er ikke relatert til kjønnsrolletypifisering (Bem, 1974) slik maskulin og feminin er det og kan holdes utenfor analyser knyttet til kjønnsrolleidentitet.

Det er interessant at dataene ikke viser noen signifikante korrelasjoner mellom biologisk kjønn og de fire kombinerte variablene. Det betyr at de to opprinnelige variablene gir flere signifikante funn enn kombinasjonsvariablene i fordelinger av kvinnelige og mannlige ledere. Det kan sånn sett være at systematisk bruk av kombinasjonsvariablene avviser en del signifikante funn. På den annen side kan signifikantforskjellen mellom de opprinnelige og kombinasjonsvariablene understøtte Bems antagelser om at det har mening å dele inn kjønnsrolleidentitet i flere variabler enn to (Bem, 1974). De fire kombinasjonene kan gi større rom for å nyansere kjønnsstereotypiske trekk og gi informasjon tilpasset det moderne arbeidslivet. Det tyder på at målingene blir ikke stigmatiserte gjennom to variabler, men blir mer nyanserte gjennom fire variabler.

### **7.2.3 Endring av kjønnsrolleidentitet**

Denne svært jevne fordelingen mellom biologisk kjønn og de fire kjønnsrolleidentitetene er avvikende fra de fordelingene Bem selv har presentert. Bem fant i 1974 mer tradisjonelle inndelinger på maskulin og feminin kjønnstype i forhold til biologisk kjønn enn denne undersøkelsen viser, som vist i Tabell 17 nedenfor (Bem, 1974). Hun undersøkte studenter ved Stanford University og fant blant annet at bare 11 % av de mannlige studentene hun målte var feminine, mens hele 53 % av alle kvinnene hun målte var feminine. Hun fant at 55 % av mennene var maskuline, mens bare 20 % av de kvinnelige studentene var maskuline. Skårene på androgyn var likere fordelt med 34 % av mennene og 27 % av kvinnene (Bem, 1974). Den samme type stereotypiske inndelingen på kjønnstypifiserte individer fant hun på Foothill Junior College. 18 % av mennene var feminine mot 40 % av kvinnene og 39 % av mennene var maskuline mot 15 % av kvinnene. Mens 44 % av mennene og 38 % av kvinnene ble kategorisert som androgyne (Bem, 1974), vist i Tabell 17.

Tabell 17. Prosentvis fordeling av kjønnsroller Bem (1974).

| Kjønnsrolle/Kjønn | Stanford University |                | Foothill Junior College |               |
|-------------------|---------------------|----------------|-------------------------|---------------|
|                   | Mann (n=444)        | Kvinne (n=279) | Mann (n=117)            | Kvinne (n=77) |
| <b>Feminin</b>    | 11                  | 53             | 18                      | 40            |
| <b>Maskulin</b>   | 55                  | 20             | 39                      | 15            |
| <b>Androgyn</b>   | 34                  | 27             | 44                      | 38            |
| <b>Total %</b>    | 100                 | 100            | 100                     | 100           |

Hun konkluderte med at fordeling av kjønnsrolleidentitet ikke var så opplagt som en tradisjonelt sett hadde antatt. Hun hevdet at de rigide tradisjonelle kjønnsrollemønstrene med få overløpere i form av maskuline kvinner og feminine menn, hadde utspilt sin rolle og var i endring. Dette uttalte hun allerede i 1974, selv om hennes resultater er mer tradisjonelt inndelte enn resultatene i denne avhandlingen. Bem (1974) så for seg en endring av kjønnsrollemønstrene i form av en utjevning ved et økt antall androgyne. Androgyne personer vil komme til å definere en mer menneskelig standard på psykisk helse fremover, hevdet hun. Norge i dag er mer likestilt enn USA var på den tiden studien til Bem ble gjennomført. Likestillingsprosessene i Norge kan sannsynligvis over tid ha ført til en samfunnsendring med mindre forskjeller på bakgrunn av kjønnsrolleidentitet. Det relativt høye norske likestillingsnivået kan være en forklaring på ulikheten mellom denne undersøkelsen her og Bems studie fra 1974.

I forskning på kjønnsrolleidentitet står det sentralt et skille mellom endring av rolleutøvelsen og endring av rolleinnholdet. Endring av utøvelsen av kjønnsrolleidentitet kan skje ved at kvinner tar en maskulin rolle og menn en feminin rolle eller ved at flere kombinerer de to kjønnsrolleidentitetene og blir ikke-kjønntypifiserte (Holter, 1973). Arbeidslivsstudier har vist at dette har skjedd i løpet av en karriereutvikling (Powell, 2002; Paris, 2004). Epstein (1981, 1988) fant at kvinner ble mer maskuline, konkurranseglade og selvhevdende etter som de gjorde lederkarriere. En annen studie som har illustrert endring av rolleutøvelse er Kay og Applegate (1990) som fant at menn som tok omsorgsansvar for barn raskt utviklet seg til å være like feminine, relasjonelle, emosjonelle og støttende som kvinner.

Denne type endringer av utøvelse er noe annet enn endring av innholdet eller begrepsforståelsen av kjønnsrolleidentitetene. En rekke begrepsvalideringer av kjønnsrolleidentitet er gjennomført over tid. Disse er omtalt tidligere i avhandlingen, og innholdet i kjønnsrolleidentitetbegrepene har vist seg å være konstant og robust. (Pedhazur & Tettebaum, 1979; Larsen & Seidmann, 1986; Fuqua & Newman, 2007). Det er med andre ord

antall mennesker som utøver de ulike kjønnsrolleidentitetene som endrer seg og ikke begrepsforståelsen av kjønnsrolleidentitetene. Begrepet maskulinitet inneholder det samme, men kan utøves for eksempel av færre mennesker i et samfunns- eller organisasjonssystem nå enn for mange år tilbake. Dette er en sentral forståelsesramme for resultatene på fordelingene av kjønnsrolleidentitet. En jevn fordeling av kjønnsrolleidentiteter på biologisk kjønn kan derfor belyse en samfunnsmessig endring ved at antallet som utøver de ulike identitetene er endret, men uten at kjønnsrolleidentitetenes innhold er endret.

En annen forklaring på den jevne fordelingen i denne undersøkelsen kan være at samtlige respondenter svarer ut fra den jobbrelevante konteksten av rollesettet sitt. Bem hevder at kjønnsrolleidentitet er et grunnleggende menneskelig trekk, men at den kan ha ulike situasjonsbetingete konsekvenser (Bem, 1984). Bem åpner med dette i en viss grad opp for at en og samme person kan vurdere og kategorisere sin kjønnsrolleidentitet ulikt ut fra situasjonen. Respondentene fikk tilsendt BSRI gjennom jobbmailsystemet med melding fra egen leder om at dette er ledelsesforskning. Det er derfor sannsynlig at respondentene som svarer på BSRI i denne undersøkelsen relaterer skåringene til lederrollen sin og ikke for eksempel til familierollen. Om respondentene hadde tatt BSRI-testen med spesifikk instruksjon om å svare som far eller mor i en omsorgsrolle kunne resultatene ha blitt annerledes. Dersom respondentene har svart ut fra ulike deler av rollesettene sine er det selvsagt en feilkilde, men muligheten for dette ansees som liten.

#### **7.2.4 Organisatorisk kontekst og kjønnsrolleidentitet**

I likhet med Bem (1984) hevder West & Zimmermann (1987) at kjønnsrolleidentitet styres av individets omgivelser. Ulikhetene i analyseresultatene mellom Bem (1974) og denne undersøkelsen kan skyldes målefeil relatert til omgivelsene. Det kan være at utvalgsenheterne ikke er sammenlignbare fordi dataene er samlet i ulike kontekster. Utvalget av ledere i denne avhandlingen opererer riktignok innenfor en og samme lederrolle på jobben, men i flere bransjekontekster som sprer seg over IKT, olje, næringsmiddel og medier og disse er langt fra entydige selv om de også griper inn i hverandre. Kombinasjonen av en rekke ulike bransjer og det høye antallet ledere i utvalget kan være en faktor som statistisk reduserer de målbare atferdsforskjellene mellom ledere i form av å inneha ulike kjønnsrolleidentiteter. Bems (1974) utvalg fra én og samme utdanningsinstitusjon, representerer en betydelig mer ensartet kontekst.



De to utvalgsenheterne er heller ikke sammenlignbare fordi Bems respondenter (1974) kun var unge studenter uten arbeidslivserfaring, mens det i denne undersøkelsen opereres med eldre ferdig utdannede personer med ledererfaring. Det kan ha gitt studentene andre assosiasjoner enn lederne i et jobbmiljø.

En annen studie i norsk privat næringsliv om fordeling av kjønnsrolleidentitet på biologisk kjønn ble utført av Solberg (2009) i etterkant av undersøkelsen i denne avhandlingen. BSRI ble skåret og analysert på samme måte. Solberg undersøkte totalt 8356 medarbeidere der 2074 var ledere, derav 1200 menn og 874 kvinner i finansbransjen i Norge. Svarprosenten var på 34 % og nokså lik svarprosenten i undersøkelsen i denne avhandlingen. Begge undersøkelsene er altså i regi av samme forsker. Dataene viste at fordelingen av kjønnsrolleidentitet på biologisk kjønn var langt fra så jevn som det undersøkelsen i avhandlingen. For eksempel i Solberg (2009) kategoriserte bare 9 % av kvinnelige lederne seg som maskuline, mens 26 % kvinnelige ledere skåret seg maskuline i denne undersøkelsen her. Hele 43 % kvinnelige ledere skåret seg som feminine i Solberg (2009) mot 24 % i denne undersøkelsen her. Dette er vist i Tabell 18 nedenfor. For å lette sammenligningen er resultatene fra begge undersøkelsene sammenstilt i Tabell 18 nedenfor. Denne avhandlingens lederutvalg kommer fra en rekke ulike bransjer og resultatene er derfor samlet under kolonnene for bransjetilhørighet og kalt Ulike. Svarene fra lederutvalget i finansbransjen er samlet under kolonnene kalt Finans.

*Tabell 18. Prosentvis fordeling % og antall (n) av kjønnsrolleidentitet etter biologisk kjønn og kjønnsrolleidentitet for begge undersøkelser.*

| <i>Kjønnsrolleidentitet/Bransjetilhørighet</i> | <b>Kvinne</b> |               | <b>Mann</b>  |               |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|
|  | <b>Ulike</b>  | <b>Finans</b> | <b>Ulike</b> | <b>Finans</b> |
| <b>Feminin</b>                                 | 24            | 43            | 23           | 33            |
| <b>Maskulin</b>                                | 26            | 9             | 26           | 12            |
| <b>Androgyn</b>                                | 24            | 35            | 22           | 33            |
| <b>Udifferensiert</b>                          | 26            | 13            | 29           | 23            |
| <b>Totalt %(n)</b>                             | 100(295)      | 100(872)      | 100(622)     | 100(1202)     |

Ulike N 917. Finans N 2074

Seleksjon av type utdanning har tradisjon for å være bransjeavhengig (Løwendahl & Nordhaug, 1998). Lederne fra de ulike bransjekontekstene er sannsynligvis en sammensatt gruppe med ulik type utdanning. I finansbransjen derimot er lederne mer sannsynlig en ensartet utdannet gruppe ledere. Finansnæringen er økonomenes høyborg og mange har økonomisk eller administrativ utdanning. Lederne kan ha utdanning innen fagretninger som

shipping, eiendom, markedsføring, strategisk og økonomisk analyse, regnskap og revisjon (Kvålshaugen, 2001). Dette er fagdisipliner der inntjening og effektivitet står sentralt. Om det sterke innslaget av feminine og androgyne ledere i utvalget fra finansnæringen kan relateres til deres utdanning, gir ikke undersøkelsen informasjon om. Fordelingen av kjønnsrolleidentitet i Tabell 18 tyder på at det kan stikkes hull på myten om at finansnæringen er dominert av ledere med maskulin kjønnsstipe. De maskuline lederne er i fåtall, både blant kvinner og menn i finansnæringen (Solberg, 2009).

Målingene til Solberg (2009) ble gjennomført på ledere i én og samme næring, finans, og viste seg å være relativt sett lik Bems (1974) resultater som også var fra én og samme kontekst, utdanningsinstitusjoner. Disse to målingene viste større forskjeller mellom kvinner og menn enn målingene fra undersøkelsen i denne avhandlingen viste, som kommer fra en rekke ulike berdrifter og bransjer. Det kan være grunn til å dvele ved hvordan dette kan relateres til andre organisasjonelle kontekster for de Ulike.

### **7.2.5 Kunderelasjonene og kjønnsrolleidentitet**

En forklaring på forskjellene mellom kvinner og menn i finansundersøkelsen og i denne undersøkelsen kan være ulike kunderelasjoner. Olje-, medie-, og næringsmiddelselskapene har ingen eller liten direkte sluttkundekontakt. Kundene befinner seg i stor grad i et forhandlingsnett som for eksempel oljeselskapet med egne bensinstasjoner eller TINE som distribuerer gjennom matbutikkjeder. Eller det kan være som innen IKT-selskapene, der kundene i hovedsak er store organisasjoner. Mediebransjen har en mer blandet profil. I mediebedriftene kan det være direktekontakt til lesere og seere gjennom internett, men veien til kunden går også ofte gjennom flere distribusjonsledd ut i butikker, kiosker og TV-selskap.

I finansbransjen derimot retter de ansatte seg direkte til privatmarkedet eller til bedriftsmarkedet. Organisasjonsverdiene i bank og forsikringsbedrifter er sterkt kundefokuserte. Bankkunder har ofte en dobbelt rolle både som bedriftskunde og privatkunde. Enkelte av de største bankene i Norge har slått sammen disse to kundesegmentene for å oppnå synergieffekter. Denne dobbeltrollen finnes ikke i samme grad hos kundene i de Ulike bransjene. Det kan innebære at det innenfor bank og finansnæringen er tettere kontakt mellom sluttkunden og de ansatte enn det er i medie- og IKT-bransjen. Tett kundepleie i en bank kan ha en sammenheng med hvordan lederne opptrer overfor kundene sine. Det er ikke uvanlig at ledere selv deltar i kundemøter. Det innebærer at feminine lederverdier er relevante som evne til å inkludere, vise empati og forståelse, være varm og vise omsorg. Det kan være mer

hensiktsmessig overfor kunder i en problemfylt situasjon enn å vise maskulinitet gjennom kontroll og selvhevdelse. Undersøkelsen til Solberg (2009) innebefatter ikke spørsmål om kunderelasjoner, men den tette kundekontakten kan hypotetisk sett forklare det store innslaget av feminine ledere i finansnæringen.

Det at TINE, olje- og mediebransjen i så stor grad forholder seg til et forhandlernet gjør at lederne trenger kvalifikasjoner på kontrakteringer, optimal distribusjon og profesjonell og effektiv fagkommunikasjon. Lederne må gi informasjon om produkter ut i forhandlernet og betjene profesjonelle selgere og innkjøpere. Dette kan relateres til like fordelinger av kjønnsrolleidentiteter blant utvalgte ledere i de ulike bransjene. Det fungerer best med et bredt spekter av ledertyper og praktisering av alle fire kjønnsrolleidentiteter ut fra hvem som snakker med hvem. Når det gjelder telekommunikasjonsbransjen er den største kundegruppen enkeltpersoner, men det er svært liten direkte kommunikasjon med for eksempel den enkelte mobilbruker. Så derfor er det heller ikke her spesielt behov for feminine uttrykksformer i hverdagen mer enn maskuline eller androgyne. Konsulentene i IKT-bransjen er i en situasjon der kundene er profesjonelle og på jobb når de benytter seg av tjenestene til de ulike IKT-konsulentene. Det vil derfor trolig være behov for alle typer ledere med ulike kjønnsrolleidentiteter også her avhengig av kulturene hos kundene. Dette kan bidra til å forklare den jevne fordelingen av ledernes kjønnsrolleidentiteter i Ulike i Tabell 18 ovenfor.

### **7.2.6 Kommunikasjon og kjønnsrolleidentitet**

Det er grunn til å spørre seg om det er slik at IKT-, medie-, olje- og finansbransjen har en så maskulin og tøff lederkultur som presseomtale og arbeidslivslitteratur beskriver. Av de 196 lederne i IKT-bransjen er hele 33 % kjønnsstypifiserte som maskuline, Tabell 19 nedenfor. Dette er overraskende mange. De IKT-bedriftene som er med i undersøkelsen, er i hovedsak store konsulentbedrifter med krav til skreddersydde ad-hoc-løsninger og sterk desentralisert kultur. Det kan tilsi at disse lederne kan profittere på å være tolerante og fleksible overfor skiftende omgivelser og krav fra kundene, dvs. androgyne. Men mange av dem rapporterer altså at de er dominerende, viljesterke, uavhengige og tar sjanser. Kan hende maskulin ledelse er hensiktsmessig for dem grunnet alle oppsigelser og nedskjæringer bransjen var utsatt for på det tidspunktet datainnsamlingen ble gjort. Det som utvilsomt passer godt inn, er at de maskuline lederne kan karakteriseres som uavhengige. De lar seg ikke styre av felles modeller og krav fra bedriftens side eller av utenlandske eiere. De ser viktigheten av å kunne styre lokalt og etter kundens behov der og da, og det virker hensiktsmessig å kunne ha god

gjennomslagskraft nettopp i form av å være dominerende og selvhevdende. IKT-bransjen er dessuten i et sterkt presset, uforutsigelig og prestasjonsavhengig marked i Norge. I IKT-bransjen er det mange konkurrenter og store forskjeller på kvalitet, pris og etterspørsel etter tjenester. Denne markedssituasjonen medfører lange arbeidsdager og sterkt fokus på selvstendighet og prestasjon hos de ansatte. Funksjonell ledelse kan innebære villighet til å ta risiko og å være pågående. Markedsomgivelsene kan derfor ha sammenheng med at mange ledere kjønntypifiserer seg som maskuline av lederne innen IKT.

*Tabell 19. Prosentvis fordeling og antall (n) av kjønnsrolleidentitet for alle observasjoner etter de fire største deltagende bransjene*

| Type bransje         | Feminin | Maskulin | Androgyn | Udifferensiert | Totalt   |
|----------------------|---------|----------|----------|----------------|----------|
| <b>Olje</b>          | 30(21)  | 26(18)   | 20(14)   | 24(17)         | 100(70)  |
| <b>IKT</b>           | 21(41)  | 33(64)   | 21(40)   | 25(48)         | 100(193) |
| <b>Media</b>         | 23(67)  | 20(59)   | 25(74)   | 32(93)         | 100(293) |
| <b>Næringsmidler</b> | 29(48)  | 22(37)   | 15(24)   | 34(56)         | 100(164) |

N 917

I mediebransjen rapporterer kun 20 % at de er maskuline ledere, mens hele 32 % skårer seg som udifferensierte ledere, Tabell 19. Det kan tyde på at i medieledelse er det for mange avgjørende å ikke mene så mye ved å være utydelig. Også androgyne ledere finnes det flere av blant medielederne enn i de andre bransjene nemlig 25 %, Tabell 19. Medieledere flest i utvalget er med andre ord ledere som ikke kjønntypifiserer seg og derfor ikke er raske med å putte andre folk i båser eller kategorier slik Bem (1984) prediker. Analysen viser at de udifferensierte lederne oppfattet at de har dårlig innovasjonsklima i arbeidsgruppene sine, Tabell 10, i forhold til de andre. Dette kan underbygge at flere udifferensierte ledere i mediebransjen har et komplisert forhold til innovasjon. Disse udifferensierte lederne er trolig ikke med og preger diskusjonen med sine meninger i ledergruppen sin.

I undersøkelsen i finansbransjen er innslaget av feminine ledere i utvalget relativt høyt både for kvinnelige og mannlige ledere, Tabell 18 (Solberg, 2009). Finansbransjen fremstår som relativt solid og norske myndigheter tar ansvar for bankenes økonomi og konkurranse finansbedriftene imellom. Det er tradisjon i Norge at banker blir sett på som samfunnsinstitusjoner på lik linje med Posten og sykehus. Produktene i finans er relativt definerte og ofte de samme som konkurrentene har. Bank- og finansledere som kvalitetssikrer og etterser at ting er riktig, kan kanskje med fordel vise femininitet gjennom forståelse, medfølelse og vennlighet.

Det samme kan gjelde for oljeselskapet i utvalget knyttet til innovasjonsledelse. Oljemarkedet er relativt sett forutsigelig og lederkravene er forbundet med myndighetsstyrt kvalitet på leveranser, sikkerhet, kontroll og rapportering. Dette kan gjøre at i oljeselskapet i utvalget kategoriserer hele 30 % av lederne seg som feminine som vist i Tabell 19 ovenfor. Også her slår myten om at oljenæringen er entydig maskulin sprekker, til tross for at disse lederne i utvalget jobber i den mannsdominerte oppstrømsdelen av virksomheten dvs. leting og boring. Leting og boring trenger tung ingeniørkunnskap som ofte forbindes med maskulinitet og mannsdominanse (Yukl, 2002).

I næringsmiddelbransjen er det flest ikke-kjønnsstypifiserte individer. 15 % skårer seg selv androgyne, og hele 34 % oppgir at de er udifferensierte som vist i Tabell 19. TINE er et næringsmiddelselskap sterkt preget av klare standardiserte retningslinjer for produksjonen for eksempel for hygiene og holdbarhet. Det kan innebære lite rom for å prege den daglige produksjonen ut fra egne ideer og tanker, og at det å innta en udifferensiert rolle bidrar til hensiktsmessig lederatferd nettopp fordi den udifferensierte rollen er en defensiv rolle i følge Bem selv (Bem, 1984). Dette er en rolle som trolig tilsier at lederen ikke stiller store krav.

### 7.2.7 Størrelse på bedriften og kjønnsrolleidentitet

At både Bem (1974) og Solberg (2009) fant tydelige forskjeller i fordelingen på biologisk kjønn og kjønnsrolleidentitet, gjør det aktuelt å lete etter flere sammenhenger knyttet til funnet om den jevne fordelingen hos de Ulike bransjene i denne undersøkelsen. Det er interessant å få vite hvordan relasjonen er mellom antall ansatte i bedriften lederen jobber, type område lederen tilhører og hans eller hennes kjønnsrolleidentitet.

*Tabell 20. Prosentvis fordeling og antall (n) av kjønnsrolleidentiteter for alle observasjoner etter antall ansatte i bedriften.*

| Antall ansatte i bedriften | Feminin | Maskulin | Androgyn | Udifferensiert | Totalt   |
|----------------------------|---------|----------|----------|----------------|----------|
| 0 – 50                     | 25(82)  | 20(63)   | 26(83)   | 29(93)         | 100(321) |
| 51 – 100                   | 24(28)  | 26(31)   | 24(28)   | 26(30)         | 100(117) |
| 101 – 500                  | 27(57)  | 25(53)   | 17(37)   | 31(68)         | 100(215) |
| 501 – 1000                 | 14(9)   | 30(20)   | 21(14)   | 35(23)         | 100(66)  |
| 1001 – 5000                | 28(20)  | 34(24)   | 19(13)   | 19(13)         | 100(70)  |
| Over 5000                  | 16 (20) | 37(47)   | 23(30)   | 24(31)         | 100(128) |

N 917

Tabell 20 viser at feminine kjønnsstypifiserte ledere (28 %) er mest utbredt i store bedrifter mellom 1001 og 5000 ansatte. Det er ingen klar proporsjonal sammenheng mellom prosentandel feminine ledere og antall ansatte i bedriften. Det er heller ikke noe mønster å observere mellom størrelse på antall ansatte og androgyne og udifferensierte ledere. Men for de maskulint kjønnsstypifiserte lederne forholder det seg annerledes. De største bedriftene har størst antall maskuline ledere i utvalget. I de minste bedriftene er det kun 20 % maskuline ledere, mens i bedriftene over 5000 er det hele 37 % og stigningen er jevn, Tabell 20.

Det kan være grunn til å spørre seg om store organisasjoner dekker et behov ved å ha maskuline ledere. Ofte er det proporsjonal stigning mellom en bedrifts størrelse og hierarkiske byråkratiske systemer. Små bedrifter har større muligheter for å praktisere dynamiske systemer fordi nærhet til medarbeideren er større, ledergruppene har ikke så store spenn (Mintzberg, 1983; Ahrne, 1994; Yukl 2002). En maskulin kjønnsrolleidentitet med viljestyrke og uavhengighet kan være hensiktsmessig for å håndtere ledere som er ledere for andre. Utvalget består i hovedsak av topp- og mellomledere. Topp- og mellomledere i bedrifter med mange ansatte under seg vil ha et distansert forhold til ansatte uten mulighet til å vise direkte for eksempel varme og vennlighet til alle (Rost, 1998). I store organisasjoner er det dessuten ofte betydelig større kamp om ressursene enn i små virksomheter (Granowetter & Swedberg, 2001; Yukl, 2002). Det kan innebære at konkurranseaspektet er sterkt til stede i ledernes hverdag. Dette kan øke presset på den enkelte leder i store bedrifter som derfor finner en maskulin selvhevdende atferd med vilje til å ta sjanser hensiktsmessig for å sikre egen gjennomslagskraft. Dette gir i så fall støtte til at maskulinitet henger sammen med toppledelse.

### **7.2.8 Type område og kjønnsrolleidentitet**

Fordelingen av kjønnsrolleidentitet på alle typer områder det er spurt om i spørrekjemnet er gjengitt i Tabell 21 nedenfor. Produksjon, finans og salg kan regnes som de områdene i bedriftene som er direkte knyttet til verdiøkning. De andre områdene kan karakteriseres som stab eller støttefunksjoner. Områdene bortsett fra administrasjon, produksjon og salg/markedsføring har et lite antall respondenter og representerer hver for seg ikke store utslag i datamaterialet. Områdene administrasjon og salg/markedsføring har en svært jevn fordeling av de fire kjønnsrolleidentitetene. Det samme gjelder for kommunikasjon og IKT. IKT i denne sammenhengen dreier seg om interne IT-serviceavdelinger. Det interessante er at området produksjon har 14 % androgyne ledere og hele 30 % feminine til tross for at det er et

område som tradisjonelt sett regnes som maskulint, Tabell 21. I produksjon kan det være oljeingeniører, IKT-konsulenter, journalister og annonseselgere og produsenter i næringsmiddelindustrien som har svart. Dette funnet kan representere en eller annen målefeil ved at det er en skjevhet i utvalget på de som har svart. Om det ikke er det, kan funnet bidra til å slå hull på myten om at maskuline egenskaper står sterkt i utvalget i de nevnte bransjene.

Tabell 21. Prosentvis fordeling og antall (n) kjønnsrolleidentiteter for alle observasjoner etter type område.

| Type område          | Feminin | Maskulin | Androgyn | Udifferensiert | Totalt   |
|----------------------|---------|----------|----------|----------------|----------|
| Administrasjon       | 21(37)  | 23 (40)  | 28(49)   | 28(49)         | 100(175) |
| Økonomi              | 26(14)  | 26(14)   | 13(7)    | 33(17)         | 100(52)  |
| Finans               | 0(0)    | 0(0)     | 50(2)    | 50(2)          | 100(4)   |
| Produksjon           | 30(33)  | 24(27)   | 14(16)   | 32(37)         | 100(113) |
| Salg/markedsføring   | 25(55)  | 26(57)   | 24(51)   | 25(55)         | 100(218) |
| Informasjon          | 18(2)   | 28(3)    | 18(2)    | 36(4)          | 100(11)  |
| Kommunikasjon        | 29(8)   | 21(6)    | 25(7)    | 25(7)          | 100(28)  |
| Organisasjon         | 17(5)   | 40(12)   | 20(6)    | 23(7)          | 100(30)  |
| Personal             | 35(16)  | 15(7)    | 24(11)   | 26(12)         | 100(46)  |
| Distribusjon         | 28(9)   | 24( 8)   | 18(6)    | 30(10)         | 100(33)  |
| Forretningsutvikling | 14(5)   | 34(12)   | 23( 8)   | 29(10)         | 100(35)  |
| Forskning            | 0(0)    | 20(1)    | 40(2)    | 40(2)          | 100(5)   |
| IKT                  | 25(16)  | 29(19)   | 20(13)   | 26(17)         | 100(65)  |

N 917

Å studere de kontekstuelle dataene ga økt innsikt i de komplekse rammene utvalgets ledere oppfattet at de i større eller mindre grad bidro som innovasjonsledere innenfor. Oppsummeringsvis kan det sies at de assosierte sammenhengene knyttet til kjønnsrolleidentiteten blant undersøkelsens ledere er sammensatte og komplekse. Fordelingene av kjønnsrolleidentitet knyttet til biologisk kjønn, bransje, størrelse på bedriften eller type område gir ingen klare bilder. Det at respondentene er spredt utover en rekke ulike bransjemessige kontekster, kan bidra til å forstå den manglende entydigheten. Den maskuline kjønnsrolleidentiteten er ikke så fremtredende som det bildet som lages av enkelte i arbeidslivet. Det kan være at undersøkelsen tar temperaturen på kvinnelig og mannlig praktisering av kjønnsrolleidentitet i vår samtid. Trolig ser vi sporene av ledere som føler at

de kan ta frie valg og ikke må følge forventede mønstre i praktisering av sin kjønnsrolleidentitet.

Andre bakgrunnsvariabler som gir informasjon om lederenes relasjoner til teorien om glasstaket redegjøres for i neste kapittel. Det er lederutvalgets fordelinger på de tre organosasjonshierarkiske ledernivåene som vies oppmerksomhet.



## **8. Et hierarkisk perspektiv på kjønn og innovasjonsledelse**

Innovasjon er betinget av organisering og ledelse av menneskelige ressurser og relasjonene mellom dem (Hernes & Koefod, 2007). En kan si at det er medarbeiderdrevet innovasjon som har fokus i denne undersøkelsen. Medarbeiderdrevet innovasjon er krevende fordi den er avhengig av tett dialog mellom gruppedeltagerne og lederen. Dialogen kan være forskjellig i en toppledergruppe, i en avdelingsledergruppe og i en prosjektgruppe som jobber ut mot kunden. Datamaterialet gir anledning til å analysere lederes organisatoriske omgivelser ut fra ledernivåer. Alle ledere som er med i undersøkelsen rapporterer at de befant seg på et av fire linjehierarkiske nivå da de besvarte spørreskjemaet. De fire nivåene er toppledere, mellomledere, ledere på lavere nivå eller medarbeidere uten lederansvar. Det kan derfor gis spesifikk innsikt i hvilke nivå som har ledere som opplever seg som gode innovasjonsledere.

Det er avgjørende at innovasjon foregår i hele organisasjonen og ikke bare i deler av den som på enkelte nivå. Men ledere har ulike type evner og egenskaper for å lede innovasjonsprosesser og disse er sjeldent jevnt fordelt på de ulike hierarkiske nivåene (Hernes & Koefod, 2007). Forrige kapittel brakte på det rene at de androgyne opplever seg som bedre innovasjonsledere enn de maskuline, feminine og udifferensierte. Dette gjør det interessant og relevant å se hvordan de androgyne lederne fordeler seg på de ulike ledernivåene. Analyse av ledernivåene gir i tillegg muligheten for å se om det er spor av glasstakseffekter i utvalget. Teorien om glasstaket predikerer at androgyne ledere diskrimineres på vei inn i topplederposisjoner. I så fall vil ikke toppledere være de som opplever at de er best på innovasjonsledelse. Dette kan representere et sentralt og generelt problem for innovasjonsavhengige bedrifter og fortjener oppmerksomhet og nivåanalyser vies derfor en del plass.

Glasstaksteorien er en forståelse som ofte ligger implisitt hos mange av dagens ledere og organisasjonsutviklere. Mange kan tenke: "Vi tror alle at det foregår, men vi snakker ikke høyt om det". Rent vitenskapelig er det interessant å se om dataene kan vise at det eksisterer

systematiske usynlige hindringer. Det er interessant å se om holdningen til at det finnes glasstak har grobunn i utvalget.

Vanligvis belyses teorien om glasstaket gjennom casestudier der kvinner gis mikrofonen. Det som følger er et faktablikk ved hjelp av statistiske fordelinger på ledernivåer i et tverrsnitt av norsk næringsliv. Det innebærer å klargjøre flere perspektiver enn lederes selvoppfatninger av hvordan de aktiverer innovasjonsprosesser i arbeidsgruppene sine som undersøkelsen primært belyser. Å analysere ledernivåene og relatere det til teorien om glasstaket muliggjør økt utnyttelse av datamaterialet.

Det er den empiriske sosiologiske teorien som begrunner glasstaksteorien og de subtile organisatoriske prosessene knyttet til den som utredes. De empiriske analysene knyttet kjønnsrolleidentitet i kapittel 7 ble presentert i et sosialpsykologisk ledelsesperspektiv. Det sammenfatter ulike psykologiske perspektiv som sosial læring, kognitiv utvikling (Kohlberg, 1966; Piaget, 1955) og psykoanalyse (Freud, 1959a, Bronfenbrenner, 1960). Det er tidligere skissert at dannelsen av kjønnsrolleidentitet foregår i sosial interaksjon med andre ved ”å gjøre kjønn” (West & Zimmermann, 1987). Cook (1985) hevdet at kjønnsrolleidentitet alltid dannes i en sosiokulturell kontekst og er avhengig av blant annet økonomiske ressurser, kulturelle verdier og strukturer. Med et slikt utvidet sett med kriterier som Cook lanserer, får organisasjonskulturer og systemer som de deltagende lederne befinner seg i, høy relevans og aktualitet. Innenfor dette siste perspektivet kan bl. a. kjønnsrolleidentitet studeres i en organisasjonssosiologisk fortolkningsramme. En slik ramme legger større vekt på den gjeldende konteksten enn hva en sosialpsykologisk ramme gjør. Teorien om glasstaket innebefatter sosiologiske mønstre i et kjønnsmaktperspektiv i en slik sosiokulturell kontekst Cook (1985) beskriver.

Glasstaksteorien er redegjort for i kapittel 2. Den dreier seg om hvordan grupper av ledere systematisk ekskluderes fra topplederposisjoner gjennom kjønnsordnende prosesser i hierarkiske organisasjonsstrukturer. De kjønnsordnende prosessene er sosialt produserte og kan relateres til lederes subtile holdninger til andre medarbeidere i organisasjonen (Morrisson, 1987; Schwartz, 1989; Kvande & Rasmussen, 1991; Acker, 1992; Drake & Solberg, 1995). Ifølge teorien får disse prosessene en glasstakeffekt ved at eldre, maskuline, mannlige ledere rangeres over andre grupper ledere. Glasstaksteorien er utviklet i en tid da organisasjonshierarkier var mer rigide enn i dag med større ubalanse mellom kvinner og menn. Det gjør det interessant å se hvordan dataanalysene av dette lederutvalget i dagens organisasjonsformer forholder seg til teorien.

Kapitlet inneholder først en redegjørelse for de statistiske målemetodene som er benyttet i forsøk på å avdekke ulike glasstakseffekter og kjønnsordnende prosesser i utvalget. Deretter presenteres funnene ut fra to dimensjoner. Den første dimensjonen omhandler glasstakseffekten i form av beholdningen av ulike grupper ledere i utvalget. Den belyses gjennom sammenhengen mellom biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder og ledernivå, og er vist i Figur 12 nedenfor. Den andre dimensjonen omhandler subtile kjønnsordnende prosesser. Den dimensjonen belyses ut fra to underliggende temaområder. Det første temaområdet er homoseksuell reproduksjon, som belyses ved relasjoner knyttet til ledernes rapporterte fordeling av biologisk kjønn på medarbeiderne i ledernes arbeidsgrupper, og er vist i Figur 13 nedenfor. Det andre temaområdet er oppfatning av likestilling, som belyses av forhold knyttet til ledernes holdninger til likestilling og mål og tiltak for likestilling, vist i Figur 14 nedenfor. Avslutningsvis i kapitlet relateres funnene til utvalgets oppfatning av hvordan de er som innovasjonsledere. Men først noen betraktninger om nødvendige reserverasjoner i forhold målinger i utvalgsenheten.

### **8.1 Utvalgsdataenes begrensning**

Det som skiller denne undersøkelsen fra tidligere longitudinelle analyser er utvalgsenheten. Tradisjonelle karriereforløpsanalyser innebærer gjentatte observasjoner av de samme lederne i én og samme bedrift (Hoel, 1997; Longva, 1997; Lien, 1997; Mastekaasa, 1997; Yin, 1997; Baxter & Wright, 2000). Utvalgsenheten i dette datasettet representerer en rekke organisasjoner i forskjellige bransjer. Det innebærer at de fleste av lederne i dette utvalget ikke har konkurrert med hverandre. De har derimot konkurrert med andre i samme avdeling og bedrift, men som ikke nødvendigvis er respondenter i denne undersøkelsen. I de ovenfor nevnte studiene har respondentene konkurrert med hverandre. Dette gir begrensninger av ulik karakter fordi tverrstudier kan gi et skjevt bilde av kjønns-spesifikke opprykksmuligheter (Thomas & Ely, 2001).

Tverrsnittsdata er ikke det optimale for å belyse teorien om glasstaket. Utvalgets ledere har trolig hatt ulike karriereforløp i forhold til organisasjonsstrukturer og kulturer. Deltagerbedriftene kan ha organisasjonsstrukturer som er mer eller mindre hierarkiske. Antall linjeinndelinger, stabs- og forretningsområder kan variere. De eventuelle subtile kjønnsordnende prosessene kan ha ulike kulturelt betingete uttrykk, i den grad de finnes. En

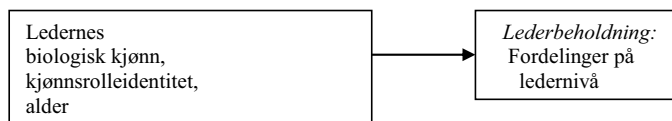
kultur med lav gjennomsnittsalder og mange småbarnsforeldre kan fremtvinge andre holdninger, mål og tiltak for likestilling enn kulturer med høy gjennomsnittsalder (Hoel, 1997; Kvålshaugen, 2002). I en mannsdominert bedrift med høy gjennomsnittsalder vil målene for likestilling være preget av sterkere krav til endring enn i en bedrift med lav gjennomsnittsalder og lik fordeling av kvinner og menn på de ulike ledernivåene. Prestasjonsnivå og individuell karrieremotivasjon vil også kunne variere fra kultur til kultur. I et konsultentselskap kan lederne føle seg mer presset på inntjening enn for eksempel i et oljeselskap med sterkt fokus på sikkerhet og solid økonomi (Yukl, 2002).

Det må understrekes at målingen indikerer forhold i utvalget kun i det tidsrommet målingen ble gjort, til forskjell fra om lederutvalgets stillingsendringer over flere tidsperioder hadde blitt målt i forhold til tidsavhengige variable. Dataene i dette utvalget beskriver med andre ord ingen karrierebevegelse, men en beholdning av ledere med ulike tilganger til toppledelse. Beskrivelsene er av et utvalg ledere fra flere bedrifter der lederne i utvalget er sammenlignet med hverandre. Dataene er forsøksvis analysert og presentert ut fra disse reservasjonene og begrensningene knyttet til utvalgsenheten.

## **8.2 Statistisk analysemetode**

Å måle glasstakseffekt og subtile kjønnsordnende prosesser rent kvantitativt i tverrsnittsutvalg er et relativt prematurt område i forskningen i Norge. Det er få hyppig brukte eller standardiserte målemetoder som foreligger. Det er derfor i det nedenstående forsøkt å beskrive noen metoder som på en enkel måte kan gi indikasjoner knyttet til teorien om glasstaket.

Lederbeholdning er den dimensjonen som viser styrken av glasstakseffekten i denne empiriske undersøkelsen. Det gjøres ved hjelp av sammenhenger mellom de uavhengige variablene; ledernes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder og den avhengige variabelen; ledernivå, vist i Figur 12 nedenfor.



Figur 12. Glasstakseffekt.

*Styrke av glasstakseffekt måles ved hjelp av relasjoner mellom ledernes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, alder og ledernivå som beskriver lederbeholdningen i utvalget.*

Det er benyttet tre målemetoder for å indikere hvilken styrke av glasstakseffekt som fremgår ut fra illustrasjoner av lederbeholdningen. Den ene er regresjon, som gir utdypende informasjon om hvordan de uavhengige variablene biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder forventes å skåre i forhold til hverandre på den avhengige variabelen ledernivå. Det er målt i hvilken grad de uavhengige variablene kan forklare observert variasjon på den avhengige variabelen lederbeholdning. Det er kjørt en logistisk binær regresjonsanalyse uten innlagte tidstrinn med tidsavhengige variable som predikerer sannsynligheten for å være toppleder. Logistisk regresjon skiller seg fra standard lineære regresjoner ved at forholdene mellom uavhengige og avhengige variabler i analysen er ikke-lineære sammenhenger. De tre ledernivåene er omkodet til 1 for toppleder og 0 for de andre, for å gjøre regresjon mulig. En kan derfor ikke gjøre en fortolkning av estimatene i denne sammenhengen på samme måte som i ordinære regresjoner. Koeffisienten B i den logistiske regresjonen foretatt her, er et mål på forskjellen mellom to grupper ledere. Den logistiske regresjonen er vist i Tabell 24 og Tabell 25 nedenfor.

Den andre målemetoden er korrelasjonsanalyse, som gir informasjon om signifikans og sammenhengens tendens og styrke. Tabell 10 viser disse korrelasjonsanalysene.

Variansanalyse kunne vært benyttet for å sammenligne gjennomsnitt mellom ulike grupper ledere. Men i og med at dette er et tverrsnittsutvalg er det sentrale å kartlegge og ikke minst visualisere hvilke andeler det er av de ulike type lederne i beholdningen. Den tredje målemetoden som derfor er valgt er horisontal og vertikal sammenligning av prosentdifferanser. Det gir oversiktlige tabeller som illustrerer fordelingene og sammensetningene i de ulike lederbeholdningene i utvalget. Det er ønskelig fordi dataene som sagt er et tverrsnitt av en rekke ulike bedrifter og målt kun en gang. Det er dessuten et behov for å kunne sette numeriske grenser for å indikere styrken på glasstakseffekten. Vertikale og horisontale sammenligninger i lederbeholdningene gjør dette mulig og sikrer samtidig tilstrekkelige robuste resultater da det ikke foreligger longitudinelle data. Bivariate og

trivariate tabellanalyser brukes for å visualisere de prosentvise forholdene mellom ulike grupper ledere i lederbeholdningene.

### 8.3 Horisontal og vertikal sammenligning av lederbeholdningene

Det er den relative forskjellen mellom de ulike gruppene i lederbeholdningen som er analysert for å indikere styrke på glasstakseffekt i utvalget av ledere. Hva som ligger i begrepet relativ forskjell er beskrevet i kapittel 2. Lederbeholdningene i denne undersøkelsen dreier seg om prosentandelene av ulike grupper ledere ut fra deres biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder. Analysemetoden er horisontal og vertikal sammenligning av prosentandelene i disse ulike gruppene ledere fordelt på ulike ledernivå.

Den horisontale sammenligningen er gjennomført *mellom* grupper av ledere på hvert nivå. Dette er eksemplifisert i Tabell 22 nedenfor. Den vertikale sammenligningen er gjennomført *innenfor* hver enkelt gruppe fordelt på nivåene, eksemplifisert i Tabell 23 nedenfor.

For å forstå den *horisontale* sammenligningen kan en tenke at en fordeling på 20 % kvinnelige toppledere og 80 % mannlige toppledere, ikke indikerer glasstakseffekt over mellomledernivået dersom det også er 20 % kvinnelige mellomledere og 80 % mannlige mellomledere. Større forskjeller i prosentandelene mellom ledernivåene, som 10 % kvinnelige toppledere og 90 % mannlige i forhold til 50 % kvinnelige mellomledere og 50 % mannlige mellomledere, vil derimot indikere at nokså mange kvinnelige ledere har blitt stoppet over mellomledernivået. Eksemplet er vist i Tabell 22 nedenfor. Det er altså ikke selve størrelsen på prosentandelen av ulike grupper i topplederbeholdningen som i seg selv indikerer styrken på glasstakseffekt. Det er først når ubalansen mellom ulike grupper ledere i en toppledelse blir analysert som større på toppledernivået enn på mellomledernivå i utvalget at beholdningen toppledere kan karakteriseres som en synlig effekt av glasstaksmekanismer.

Tabell 22. Eksempel på horisontal sammenligning av lederbeholdning for å kartlegge glasstakseffekt.

|                             | Mann | Kvinne | Total | Prosentdifferanse         |
|-----------------------------|------|--------|-------|---------------------------|
| <b>Toppledernivå</b>        | 90 % | 10 %   | 100 % | 80 %                      |
| <b>Mellomledernivå</b>      | 50 % | 50 %   | 100 % | 0 %                       |
| <b>Horisontal forskjell</b> |      |        |       | <b>80 % i menns favor</b> |

Tabell 22 viser prosentdifferanse mellom kvinnelige og mannlige toppledere 80 % i menns favør. Prosentdifferansen mellom kvinnelige og mannlige mellomledere er 0 %. Da er den horisontale forskjellen mellom prosentdifferansene 80 % i menns favør.

Å sammenligne den horisontale beholdningen av ledere på ett nivå med beholdningen på et annet nivå, er én måte å analysere graden av en glasstakseffekt på i denne undersøkelsen. En annen måte å kartlegge på, er *vertikalt* å sammenligne fordelingen av en bestemt type gruppe ledere over tre ledernivå med fordelingen av en annen type gruppe ledere over tre ledernivå. Det er i dette tilfellet forskjellene innenfor hver gruppe som blir sammenlignet med forskjellene innenfor en annen gruppe. For eksempel hvordan kvinner er fordelt over ledernivåene i forhold til hvordan menn er fordelt over ledernivåene. Dersom 10 % av alle kvinnene er toppledere, 40 % av dem er mellomledere og 50 % av dem er ledere på lavere nivå (totalt 100 %) i et utvalg, indikerer ikke det i seg selv noen grad av glasstakseffekt, selv om det er færrest på toppen. Først når disse prosenttallene blir sammenlignet med den samme type nivåfordelingen av menn, kan styrke på glasstakseffekt indikeres. Om fordelingen av mannlige ledere på de tre nivåene er den samme som for kvinnene, kan det indikere at det ikke er noen glasstakseffekt. Men om fordelingen av mannlige ledere er 30 % toppledere, 30 % mellomledere og 40 % ledere på lavere nivå i samme utvalg, kan det antyde styrke på glasstakseffekt fordi denne fordelingen av mannlige ledere er jevnere enn den er for de kvinnelige lederne. Eksemplet er vist i Tabell 23 nedenfor.

Tabell 23. Eksempel på vertikal sammenligning av lederbeholdning for å kartlegge glasstakseffekt.

|   | Mann  | Kvinne | Prosentdifferanse         |
|---|-------|--------|---------------------------|
| <b>Toppledernivå</b>  | 30 %  | 10 %   | 20 %                      |
| <b>Mellomledernivå</b>                                      | 30 %  | 40 %   | 10 %                      |
| <b>Lavere nivå</b>  | 40 %  | 50 %   |                           |
| <b>Totalt</b>   | 100 % | 100 %  |                           |
| <b>Vertikal forskjell mellom topp- og mellomledernivået</b> |       |        | <b>10 % i menns favør</b> |

Det er da i et slikt tilfelle avdekket en prosentdifferanse mellom kvinnelige og mannlige toppledere på 20 % i menns favør dvs. 10 % kvinnelige toppledere og 30 % mannlige toppledere, Tabell 23. Prosentdifferansen mellom kvinnelige og mannlige mellomledere i Tabell 23 er 10 %. Den vertikale forskjellen mellom prosentdifferansen i fordelingen av kvinner og menn på toppledernivå, 20 %, er større enn prosentdifferansen i fordelingen på mellomledernivå, 10 %, og er 10 % i menns favør. Forskjeller knyttet til lavere

nivå er ikke med i analysen og ikke angitt i tabellen over. Dette nivået ikke ligger i nivågrensesnittet teorien om glasstaket omhandler.

#### **8.4 Størrelsen på forskjellen og styrke av glasstakseffekt**

Den sentrale forskjellen er mellom beholdningene på toppledernivået og mellomledernivået. Det er dette skillet teorien om glasstaket i omhandler selv om flere nivå som måles (Ferre & Purkayasta, 2000). I praksis kan det i utvalget være ulike størrelser på de horisontale eller vertikale forskjellene mellom kvinner og menn på topp- og mellomledernivået. Det innebærer at en ut fra størrelsen på forskjellene på prosentdifferansen grovt sett vurderer og antar i hvilken grad for eksempel menn har hatt tilgang til toppledelse i forhold til kvinner. De ulike størrelsene på forskjellene illustrerer ulike styrker av glasstakseffekt. Denne type effektmåling er ikke kausale målinger der indirekte effekter finnes som produktet av de direkte effektene fordi lederutvalg representerer flere bedrifter.

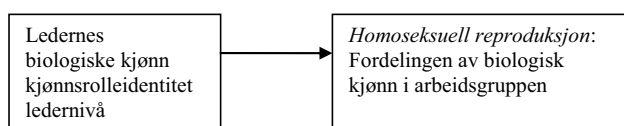
Det er relativt enkelt å fastsette hvilken effektstyrke den prosentvise forskjellen indikerer. Når det ikke finnes forskjeller mellom fordelinger av kvinnelige og mannlige topp- og mellomledere kommer det til uttrykk som 0 %. Effektstyrken av de prosentvise forskjellene fastsettes i denne undersøkelsen til fem like deler ut fra følgende grensesnitt; fra 1 % til 20 % "meget svak", fra 21 % til 40 % "svak", fra 41 % til 60 % "middels", fra 61 % til 80 % "sterk" og fra 81 % til 100 % "meget sterkt". Den horisontale forskjellen på 80 % i menns favør i eksemplet i Tabell 22, indikerer sterk glasstakseffekt for kvinnelige ledere i det utvalget. Eksemplet i Tabell 23 viser en vertikal forskjell på 10 % i menns favør og indikerer meget svak glasstakseffekt for kvinnelige ledere i det utvalget. Dersom det hadde blitt valgt færre eller grovere inndelinger av effektstyrken kunne vesentlig informasjon godt tapt. En femdeling gir en nyansert og presis oversikt.

#### **8.5 Kvantitativ metode på subtile prosesser**

Den andre dimensjonen som glasstaksteorien omhandler i denne undersøkelsen, er de subtile kjønnsordnende prosessene knyttet til homoseksuell reproduksjon og oppfatning av likestilling.



Innen kjønnsforskningen og feministisk kritikk er det lange metodetradisjoner for å avdekke kjønnsordnende prosesser gjennom kvalitative intervjuer med kvinnelige og mannlige ledere (Kanter, 1977; Kvande og Rasmussen, 1991; Acker, 1992). Det kan synes mer komplisert å avdekke disse subtile prosessene statistisk enn den konkrete beholdningen av toppledere relatert til beholdningen på andre ledernivå. På en annen side er styrken med kvantitative dataanalyser at de kan avdekke mønstre av lederes handlinger og holdninger som i den operative hverdagen er skjulte, ubevisste eller uformelle (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1996). Kvantitativ analyse av sammenhengene kan med andre ord avdekke informasjon om subtile utilsiktede prosesser som mange ledere antagelig selv ikke var klar over. Homoseksuell reproduksjon ble målt gjennom sammenhengen mellom de uavhengige variablene lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og ledernivå og den avhengige variabelen som er den fordelingen av medarbeidernes biologiske kjønn lederne oppgir i sine arbeidsgrupper, som vist i Figur 13 nedenfor.



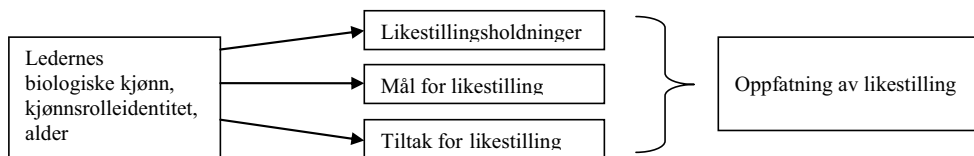
Figur 13. Homoseksuell reproduksjon.

Relasjonene mellom biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet og ledernivå og den fordelingen av medarbeidernes biologiske kjønn lederne rapporterer i sine arbeidsgrupper.

Målemetoden som er benyttet for å avdekke homoseksuell reproduksjon er korrelasjonsanalyser gjengitt i Tabell 10, som viste signifikans, tendens og styrke på sammenhengene. En multivariat analyse illustrerer deretter prosentvis relasjonene mellom lederes biologiske kjønn og deres ledernivå og fordelingen av biologisk kjønn i arbeidsgruppene. Fordelingen av arbeidsgruppens biologiske kjønnssammensetning, er gjort om fra en kontinuerlig variabel til kategorivariabel, dvs. til mannsdominerte grupper med en kvinneandel fra 0 til 26 %, til midtre grupper med 27 % til 51 % kvinner og til kvinnedominerte grupper fra 51 % til 100 % kvinner. Skillene er laget slik at utvalget ble delt i tre like deler.

De subtile kjønnsordnende prosessene indikert ved oppfatning av likestilling, er målt ved sammenhengene mellom de uavhengige variablene lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, alder og de avhengige variablene lederes holdninger til likestilling og

kjennskap til mål og tiltak for likestilling, vist i Figur 14 nedenfor. Denne indikatoren dreier seg om hvordan ulike grupper av ledere oppfatter forhold knyttet til likestilling.



Figur 14. Oppfatning av likestilling.

Lederes oppfatning av likestilling måles ved sammenhengene mellom lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, alder, holdninger til likestilling og mål og tiltak for likestilling.

Målingen ble foretatt ved hjelp av korrelasjonsanalyser som viste signifikans, tendens og styrke på sammenhengen og er gjengitt i Tabell 10.

Det første spørsmålet som belyses i det følgende er hvilke sammenhenger det er mellom lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, alder og det ledernivået de befinner seg på.

## 8.6 Hva predikerer toppledelse?

For å illustrere et utgangspunkt og informasjon om sammenhengene mellom toppledernivå og biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder ble det kjørt en logistisk regresjon vist i Tabell 24 nedenfor. Denne analysen viser hvordan de uavhengige variablene forskjellig predikerer sammensetningen i utvalget av toppledere.

Tabell 24. Regresjon for toppledere.

Resultater fra regresjonsanalyse for variabler i undersøkelsen som predikerer tilhørighet til toppledernivået. Biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder som uavhengige variable og ledernivå som avhengig variabel.

|                 | B     | SE (B) | sig |
|-----------------|-------|--------|-----|
| Konstant        | 1.461 | .14    | .00 |
| Biologisk kjønn | .10   | .04    | .00 |
| Androgyn        | .11   | .06    | .00 |
| Maskulin        | .09   | .06    | .02 |
| Feminin         | -.03  | .06    | .44 |
| Alder           | .12   | .01    | .00 |
| R <sup>2</sup>  | .04   |        |     |
| F               | 8.2   |        |     |

df = 5 Standardiserte regresjonskoeffisienter B; N=917,. \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ . Kjønn: kvinne = 1, mann = 2. Ledernivå: toppledere = 1, mellomleder = 0, ledere på lavere nivå = 0, ikke lederansvar = 0, konstantleddet = udiffereinsierte

Tabell 24 viser at det er alder og kjønnsrolleidentiteten androgyn som signifikant best predikerer utvalget ledere på øverste nivå i datamaterialet. Det innebærer at eldre ledere og androgyne ledere i dette datamaterialet vil ha størst sjanse for å befinne seg i toppledelse. Men det å være mann og maskulin følger tett etter. Alder predikerer størst sikkerhet for tilhørighet til toppledelsen. Desto høyere alder jo større mulighet for å sitte i en toppledelse. Funnet om at androgynitet tar sin plass innebærer at teorien om glasstaket ikke uten videre støttes.

Men ved å inkludere de opprinnelige variablene i BSRI (Bem, 1974) femininitet og maskulinitet i regresjonsanalysen endrer bildet seg som vist i Tabell 25 nedenfor.

Tabell 25. Regresjon for toppledere.

Resultater fra regresjonsanalyse for variabler i undersøkelsen som predikerer tilhørighet til toppledernivået. Biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet, alder og de opprinnelige variablene i BSRI femininitet og maskulinitet som uavhengige variable og ledernivå som avhengig variabel.

|                      | $\beta$ | SE ( $\beta$ ) | sig |
|----------------------|---------|----------------|-----|
| Konstant             | 1.533   | .14            | .00 |
| Biologisk kjønn      | .10     | .04            | .00 |
| Androgyn             | -.01    | .09            | .83 |
| Maskulin             | -.09    | .08            | .06 |
| Feminin              | .02     | .08            | .61 |
| Alder                | .12     | .00            | .00 |
| Feminin opprinnelig  | -.11    | .03            | .02 |
| Maskulin opprinnelig | .28     | .04            | .00 |
| $R^2$                | .08     |                |     |
| $F$                  | 10.8    |                |     |

$df = 5$  Standardiserte regresjonskoeffisienter  $\beta$ ;  $N=917$ ,  $*p<.05$ ,  $**p<.001$ . Kjønn: kvinne = 1, mann = 2. Ledernivå: toppleder = 1, mellomleder = 0, ledere på lavere nivå = 0, ikke lederansvar = 0, konstantleddet = udiffereinsierte

Tabellen viser at det å være maskulin (ut fra den opprinnelige variabelen), ha høy alder og å være mann øker muligheten for å befinne seg på toppledernivå i utvalget. Kombinasjonsvariablene til Bem (1974) endres i Tabell 25 fra Tabell 24. Sammenhengene reduseres når de opprinnelige variablene på maskulinitet og femininitet inkluderes, fortegn skiftes og færre er signifikante.

Den maskuline kategorien innenfor Bems fire typer beskriver hvordan maskuline ledere opplever seg selv som en eksklusiv gruppe. Denne variabelen inneholder de 48 % som skårer seg høyest på den maskuline skalaen og de 54 % som skårer seg lavest på den feminine skalaen brukt i spørreskjemaet. Mens den opprinnelige variabelen maskulinitet beskriver et sett med ledere som opplever at de er maskuline, men disse kan like gjerne også ha skåret seg høyt på femininitet og i realiteten være androgyne. Dette sier skårene på de to opprinnelige variablene hver for seg ikke noe om.

Når det lages dikotomier av kontinuerlige variabler endres informasjonen som kommer frem. Det kan være grunnen til at de opprinnelige variablene slår ut Bems kategorier når de kommer i samme regresjon. Bems variabler gir annen informasjon om kombinasjoner av egenskaper. At maskulinitet har stor betydning vises også i Tabell 24, men på en annen måte ved at de maskuline og de androgyne til sammen danner flertall. Androgyne innehar som kjent maskuline egenskaper. Dette er et sentralt resonnement som synliggjør verdien av å dele inn i Bems fire kategorier og benytte disse fremfor de opprinnelige variablene. De opprinnelige variablene gir begrenset informasjon ut fra hypotesene som tar sikte på å sammenligne lederes fire ulike kjønnsrolleidentiteter.

### 8.7 Lederes biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet og glasstakseffekt

Den signifikante sammenhengen mellom biologisk kjønn og ledernivå er  $r = -.12$ ,  $p \leq .001$  som vist i Tabell 10. Resultatet viser ikke overraskende at ledere på høyere nivå i bedriftene oftere er menn enn kvinner på lik linje med de fleste andre bedrifter i privat sektor i Norge (www.nho.no, 2010; www.ssb.no, 2010). Det er med andre ord flere kvinner nedover i rekkene enn oppover, men forskjellen på kvinner og menn må sies å være liten i dette utvalget. Den bivariate tabellen nedenfor, Tabell 26, gir utdypende informasjon om den signifikante fordelingen av kvinner og menn på de tre ledernivåene.

Tabell 26. Prosentvis fordeling av kvinner og menn fordelt på ledernivå, % (n).

|                     | Toppleder | Mellomleder | Lavt nivå | U/lederansvar | Totalt    |
|---------------------|-----------|-------------|-----------|---------------|-----------|
| <b>Kvinner</b>      | 27        | 33          | 42        | 60            |           |
|                     | 25        | 57          | 15        | 3             | 100 (295) |
| <b>Menn</b>         | 73        | 67          | 58        | 40            |           |
|                     | 33        | 56          | 9         | 2             | 100(622)  |
| <b>Totalt n (%)</b> | 100 (283) | 100 (520)   | 100 (99)  | 100 (15)      |           |

N 917

En horisontal sammenligning, slik den er definert foran, viser at beholdningen av toppledere består av 73 % menn og 27 % kvinner. Prosentandelen i beholdningen av kvinnelige og mannlige mellomledere ligger ikke langt unna beholdningen av toppledere, 67 % mellomledere var menn og 33 % mellomledere var kvinner. Tendensen i fordelingene er den samme for både kvinner og menn. Prosentdifferansen mellom kvinnelige og mannlige toppledere er 46 % og mellom kvinnelige og mannlige mellomledere 34 %, som Tabell 26 viser. Forskjellen mellom disse to prosentdifferansene er 12 % i menns favør. Den horisontale

sammenligningen mellom toppledere og mellomledere indikerer derfor en meget svak glasstakseffekt i utvalget for kvinnelige ledere.

Når det gjelder den vertikale sammenligningen innenfor gruppen av kvinnelige og mannlige ledere i topplederstillinger viser tallene i Tabell 26 en prosentdifferanse på 8 % mellom kvinner og menn på toppledernivået i utvalget dvs. 33 % av alle mennene i utvalget mot 25 % av alle kvinnene i utvalget befinner seg på toppledernivået. På mellomledernivået er prosentdifferansen 1 % i kvinners favør mellom 57 % kvinnelige ledere og 56 % mannlige ledere. Forskjellen mellom prosentdifferansene i beholdningene på de to ledernivåene er 7 % i menns favør. Det indikerer igjen en meget svak glasstakseffekt i utvalget for kvinnelige ledere.

Ledere med alle de fire kjønnsrolleidentitetene fordeler seg over de ulike nivåene. Tabell 27 nedenfor viser at toppledelsen i utvalget består av maskuline, men også et stort innslag av androgyne og udifferensierte og noen få feminine ledere. Av toppledere er det 30 % maskuline, 27 % androgyne, 26 % udifferensierte og 17 % feminine. Fordelingen av ledernes kjønnsrolleidentitet på mellomledernivå er betydelig jevnere enn på toppledernivået, som Tabell 27 viser. Den største horisontale prosentdifferansen er mellom de feminine topplederne (17 %) og de feminine mellomlederne (26 %) og den er på 11 %. Den minste horisontale prosentdifferansen er mellom de udifferensierte topplederne (26 %) og mellomlederne (28 %) og den er på 2 %. Den største forskjellen er derfor på prosentdifferansen for de feminine topp- og mellomledere (11 %) og de udifferensierte topp og mellomlederne (2 %) og den er på 9 % i de feminine ledernes favør. Det er en liten forskjell og indikerer meget svake glasstakseffekter for ledere med alle de fire kjønnsrolleidentitetene i utvalget.

*Tabell 27. Prosentvis fordeling og antall (n) av kjønnsrolleidentiteter totalt for alle observasjoner på ledernivå.*

|                       | Toppleder | Mellomleder | Lavt nivå | U/lederansvar | Totalt    |
|-----------------------|-----------|-------------|-----------|---------------|-----------|
| <b>Feminin</b>        | 17        | 26          | 33        | 14            |           |
|                       | 23        | 62          | 15        | 0             | 100 (216) |
| <b>Maskulin</b>       | 30        | 25          | 20        | 20            |           |
|                       | 35        | 56          | 8         | 1             | 100 (238) |
| <b>Androgyn</b>       | 27        | 21          | 12        | 33            |           |
|                       | 38        | 54          | 6         | 2             | 100 (205) |
| <b>Udifferensiert</b> | 26        | 28          | 35        | 33            |           |
|                       | 29        | 59          | 14        | 2             | 100 (258) |
| <b>Totalt n (%)</b>   | 100 (283) | 100 (520)   | 100 (99)  | 100 (15)      |           |

N 917

Det er 47 % av kjønntypifiserte toppledere mot 53 % ikke-kjønntypifiserte toppledere. På utvagens mellomledernivå er det 51 % kjønntypifiserte og 49 % ikke-kjønntypifiserte. Det kan være verd å merke seg at tendensen i fordelingen mellom de som var kjønntypifiserte og de som ikke er det, er motsatt for de to nivåene. På mellomledernivået er det flest kjønntypifiserte, og på toppledernivået er det flest ikke-kjønntypifiserte. Prosentdifferansen på toppledernivået er således 6 % i de ikke-kjønntypifisertes favør. Prosentdifferansen på mellomledernivået er 3 % i de kjønntypifisertes favør. Den horisontale forskjellen på prosentdifferansen er 3 % og med andre ord indikerer en meget svak glasstakseffekt i utvalget for de kjønntypifiserte lederne dvs. de maskuline og feminine lederne.

Den vertikale sammenligningen ut fra Tabell 27 ovenfor indikerer det samme som den horisontale sammenligningen. Den minste prosentdifferansen er mellom maskuline toppledere (35 %) og mellomledere (56 %) og den er på 21 %. Den største prosentdifferansen er mellom de feminine toppledere (23 %) og feminine mellomlederne (62 %) og den er på 39 %. Den største vertikale forskjellen mellom prosentdifferansene er mellom feminine topp- og mellomlederne (39 %) og maskuline topp- og mellomlederne (21 %) og den er på 18 %. Med andre ord ut fra forskjellene på prosentdifferansen viser beregningene på den vertikale sammenligningen at det er kun meget svak glasstakseffekt i utvalget ut fra ledernes kjønnsrolleidentitet. Når det gjelder de kjønntypifiserte (60 %) og de ikke-kjønntypifiserte (54 %) viser den vertikale sammenligning at forskjellene mellom prosentdifferansene var 6 % og er en indikasjon på en meget svak glasstakseffekt i de kjønntypifisertes favør.

Tabell 10 viser at det ble funnet svake signifikante sammenhenger mellom ledernivå og de ikke-kjønntypifiserte androgyne lederne  $r = -.08$ ,  $p \leq .05$  og for de kjønntypifiserte feminine lederne  $r = .09$ ,  $p \leq .001$ . Det innebærer at jo mer androgyn en leder opplever seg å være desto høyere opp i lederhierarkiet befant vedkommende leder seg. For de feminine lederne var det omvendt. Fordelingene av de maskuline og de udifferensierte lederne på ledernivåene, er ikke signifikante,  $r = -.06$  for de maskuline og  $r = .05$  for de udifferensierte.

Noen kvinnelige og flere mannlige ledere har kommet seg opp i toppledelse, men bildet fremstår som utydelig i forhold til hvor mange av dem som er kjønntypifiserte og ikke-kjønntypifiserte. For å få et bedre innblikk i fordelingen av kvinnelige og mannlige ledes kjønnsrolleidentiteter på de ulike nivåene, er det satt opp en trivariat tabell, Tabell 28, vist nedenfor.

Tabell 28. Fordeling % (n) av kvinnelige og mannlige ledere, deres kjønnsrolleidentitet og ledernivå.

|                       |               | Toppleder | Mellomleder | Lavt nivå | U/lederansvar | Total     |
|-----------------------|---------------|-----------|-------------|-----------|---------------|-----------|
| <b>Androgyn</b>       | <b>Kvinne</b> | 33        | 55          | 9         | 3             | 100 (69)  |
|                       |               | 30        | 34          | 50        | 40            | 34        |
|                       | <b>Mann</b>   | 40        | 54          | 4         | 2             | 100 (136) |
|                       |               | 70        | 66          | 50        | 60            | 66        |
|                       |               | 100 (77)  | 100 (111)   | 100 (12)  | 100 (5)       | 100 (205) |
| <b>Maskulin</b>       | <b>Kvinne</b> | 33        | 55          | 9         | 3             | 100 (78)  |
|                       |               | 31        | 33          | 35        | 67            | 33        |
|                       | <b>Mann</b>   | 36        | 55          | 8         | 1             | 100 (160) |
|                       |               | 69        | 67          | 65        | 33            | 67        |
|                       |               | 100 (83)  | 100 (132)   | 100 (20)  | 100 (3)       | 100 (238) |
| <b>Feminin</b>        | <b>Kvinne</b> | 18        | 61          | 20        | 1             | 100 (71)  |
|                       |               | 27        | 32          | 44        | 50            | 33        |
|                       | <b>Mann</b>   | 25        | 62          | 12        | 1             | 100 (145) |
|                       |               | 73        | 68          | 56        | 50            | 67        |
|                       |               | 100 (49)  | 100 (133)   | 100 (32)  | 100 (2)       | 100 (216) |
| <b>Udifferensiert</b> | <b>Kvinne</b> | 17        | 58          | 20        | 5             | 100 (77)  |
|                       |               | 18        | 31          | 43        | 80            | 30        |
|                       | <b>Mann</b>   | 33        | 55          | 11        | 1             | 100 (181) |
|                       |               | 82        | 69          | 57        | 20            | 70        |
|                       |               | 100 (74)  | 100 (144)   | 100 (35)  | 100 (9)       | 100 (258) |

N 917

Den første horisontale raden i Tabell 28 ovenfor viser at det blant de kvinnene i utvalget som har skåret seg som androgyne, er 33 % av dem i toppledelse og 55 % av dem i mellomledelse. Den tredje raden viser at det blant mennene er 40 % androgyne toppledere og hele 54 % androgyne mellomledere. Det er med andre ord prosentvis flere androgyne i mellomledelsen enn toppledelsen og det gjelder for både kvinner og menn. Det er bare 30 % av de androgyne topplederne som er kvinner. Den største andelen av androgyne toppledere i utvalget (70 %) er menn, Tabell 28.

De maskuline lederne har den samme type fordeling som de androgyne, dvs. flere mellomledere enn toppledere for hvert av de biologiske kjønnene. Samtidig viser fordelingen at maskuline menn befinner seg i større grad på toppledernivået enn maskuline kvinner i utvalget, 69 % menn og bare 31 % kvinner. Men det er ikke særlig forskjell på fordelingen av maskuline kvinner og menn på toppledernivået og mellomledernivået. Mellomledernivået har med 33 % kvinner og 67 % menn. Den horisontale analysen viser at den største forskjellen mellom prosentdifferansene er mellom de udifferensierte kvinnelige (18 %) og mannlige (82 %) topplederne og androgyne kvinnelige (32 %) og mannlige (66 %) mellomlederne.

Forskjellen er på 32 % og indikerte svak glasstakseffekt, denne gangen i favør av udifferensierte menn.

Den vertikale analysen viser at den største forskjellen mellom prosentdifferansene er mellom de udifferensierte kvinnelige (17 %) og mannlige (33 %) topplederne og de maskuline kvinnelige (55 %) og mannlige (55 %) mellomlederne og forskjellen er på 16 %. Det indikerer meget svak glasstakseffekt i favør av mannlige udifferensierte ledere.

Totalt sett i utvalget ble det funnet meget svake glasstakseffekter knyttet til både biologisk kjønn og kjønnsrolleidentitet.

## **8.8 En sammensatt toppledelse**

Det at beholdningen av toppledere inneholdt såpass mange androgyne, udifferensierte og feminine ledere, kan indikere at maskuline ledere ikke har helt monopol på toppledelse i utvalget. Lederutvalgets topplederstillinger representerer ikke entydig hegemoniske tendenser gjennom maskulinitet slik annen litteratur beskriver (Solheim, 2002). Kan det være at maskulinitet i rendyrket form ikke alltid er funksjonelt å ha i toppledelse i dette utvalget? Dagens toppledergrupper kan ha behov for ledere som bidrar til å fremme ulike type meninger og handlingsalternativ for å oppnå et godt innovasjonsklima og ta innovative beslutninger (Kanter, 2000; Martinsen, 2001; Yukl, 2002; Thomas & Ely, 2001). For å dyrke frem medarbeidernes individualitet og meningsmangfold er det avgjørende å ha toppledere som ikke bare er autoritære og dominerende, men som også tør å være objektive og inkluderende (Anderson & West, 1998; Forsyth, 1999; Thomas & Ely, 2001). Det kan som sagt være slik de androgyne lederne i datamaterialet oppfatter at de er, da de skårer seg selv høyt på fasiliteringsevne. Funnene kan tyde på at de androgynes evne til toleranse, fleksibilitet og smidighet har vært kriterier for å komme inn i toppledelse. At topplederne i utvalget oppfatter at de har et bedre innovasjonsklima i arbeidsgruppene sine, kan nettopp understøtte dette (Tabell 10). Det er ingen statistisk signifikant sammenheng mellom maskulinitet og innovasjonsledelse som vist tidligere. Få andre studier om kjønnsrolleidentitet og ledernivå som for eksempel Powell (1988), Kent & Moss (1994), Collinson & Hearn (1996) og Jönsson & Carlsson (2000), har avdekket så stor andel androgyne ledere i toppledelse som denne undersøkelsen. Det er med andre ord ikke bare uavhengighet, selvhevdelse, viljestyrke dominans og pågåenhet (Bem, 1984) som alene kan være sentrale faktorer som gir de største



mulighetene til å komme inn i toppledelse i organisasjonshierarkiet i utvalgsbedriftene. Det kan være at Bems (1974) definisjon av de feminine verdiene som ømhet, varme, vennlighet og medfølelse er inngangsbillett til toppledelse i utvalget.

På den annen side må det poengteres at halvparten av egenskapene i den androgyne kjønnsrolleidentiteten er maskuline egenskaper. De androgyne lederne agerer derfor også delvis etter et maskulint kjønsskjema i likhet med de 30 % maskuline topplederne i utvalget. Det kan også være verd å minne om at de opprinnelige variablene før omregning til kombinasjoner, viser i Tabell 25 at ledernes maskulinitet er utslagsgivende i forhold til alder, biologisk kjønn og de fire kategoriene kjønnsrolleidentiteter. Men ved å bruke de opprinnelige variablene mister en som nevnt sentrale nyanseforskjeller for de fire ulike kjønnsrolleidentitetene.

Selv om maskulinitet er fremtredende preger også andre de andre kjønnsrolleidentitetene i stor grad utvalget av toppledere. Av de kvinnelige feminine lederne sitter 18 % av dem i toppledelse, 61 % i mellomledelse og 20 % i ledelse på lavt nivå. Av de feminine mennene er 25 % av dem toppledere, 62 % mellomledere og bare 12 % av dem på laveste nivå, vist i Tabell 28 ovenfor. Dette viser at andelen mannlige feminine ledere blant menn overgikk den kvinnelige andelen blant feminine kvinner både i topp- og mellomledelse. En såpass stor andel feminine menn kan tyde på at det har skjedd endring i toppledelse i dette utvalget i forhold til fordelingen i andre tidligere studier som har vist at toppledere er maskuline (Collinson & Hearn, 1996; Teigen, 2006). Det er også slik at av de maskuline topplederne er 31 % kvinner og av de feminine topplederne er 73 % av dem menn, som vist i Tabell 28. Både kvinnelige og mannlige toppledere skårer seg med andre ord som kjønnsstypifiserte, men krysseksuelt i følge Bem (1993) dvs. som en leder med en kjønnsrolleidentitet på tvers av sitt biologiske kjønn. De er ikke nivårangert, men befinner seg alle på samme toppledernivå. Dette kan være sterke personligheter som har stått i mot det kjønnsstereotypiske sosiokulturelle presset i dannelsen av sin kjønnsrolleidentitet og er individer som ikke bryr seg om de passer inn i den klassiske inndelingen av biologisk kjønn og kjønnsrolleidentitet. Sann sett kan de ha noe til felles med de ikke-kjønnsstypifiserte androgyne lederne i utvalget som heller ikke er tilpasset det stereotype kjønnsmonsteret, men har gått sine egne veier (Bem, 1981).

De maskuline topplederkvinnene kan representere den typen som Schwartz (1989) kalte karrierекvinne. Dette kan være kvinner som oppfattes å lede som menn, altså at man legger dem mannlige egenskaper. De feminine kvinnelige lederne i utvalget kan identifiseres som det Schwartz (1989) kalte familiekvinnen. På den annen side har noen av

disse feminine kvinnene inntatt toppledernivået og det er rimelig å anta at de er oppriktig motiverte for å nå bedriftens kollektive kommersielle mål. Som toppledere må de legge inn tilstrekkelig med tid og engasjement i jobben. Et sterkt familiefokus er trolig ikke representativt for disse kvinnene. Kan være at disse, sammen med de feminine mannlige topplederne praktiserer en femininitet som håndterer kravene til toppledelse, selv om dataanalysene viser at de feminine ikke er spesielt gode innovasjonsledere. Det kan være at subtile kulturelle kjønnsprosesser der verken kvinner eller menn følger kjente mønstre som trer i kraft. Et kjønnsmaktsystem på en arbeidsplass kan trolig ha flere ansikter enn den maskuline mannlige normen (Storvik, 2000). Det kan være grunn til å spørre om dette er konturene av en relativt utforsket ledelsesatferd og mestring utført av feminine toppledere.

De udifferensierte, dvs. ledere som skårer lavt både på maskulinitet og femininitet på BSRI (Bem, 1974), har også inntatt toppledelsen i utvalget. Dette kan gi ytterligere støtte til påstanden om at maskulin toppledelse i utvalget har redusert sin styrke og funksjonalitet (Loden, 1985; Maher, 1997; Carless, 1998; Kanter, 2000). Av de udifferensierte topplederne, utgjør menn hele 82 % av disse mot 18 % udifferensierte kvinnelige toppledere, Tabell 28. At såpass mange toppledere oppgir udifferensiert som sin kjønnsrolleidentitet, kan bety at toppledelsene i utvalget har et potensial når det gjelder innovasjonsledelse. De udifferensierte lederne er negativt relatert til sin oppfatning av innovasjonsledelse i undersøkelsen. Det råder ofte en klar oppfatning om at toppledere skal være tydelige (Martinsen, 2001; March & Weil, 2005). Både maskuline og androgyne ledere kan oppfattes som sterke og tydelige. De maskuline ved at de til dels er dominerende og tar ledelsen, de androgyne ved at de riktig nok er relativt objektive, men allikevel tydelige, engasjerte og offensive. De udifferensierte derimot er i følge teorien uklare, utydelige, uengasjerte, defensive og føler avmakt (Bem, 1993). De kan muligens fremstå som litt kjedelige og uattraktive som toppledere. Det kan være grunn til å spørre seg om årsaken til at såpass toppledere mange er kategorisert udifferensierte. Svaret kan ligge i at de gjør lite av seg, er uten eksponeringsbehov og dekker et behov for usynlige toppledere i en moderne styrt organisasjon der digital kommunikasjon står sentralt. Det kan være at lederne ikke vil bli sidestilt med maskulinitet, og at udifferensiert er et godt kompromiss når de blir stilt direkte spørsmål om deres maskulinitet i spørreskjemaet. Det kan være at en ikke-kjønnsstypifisert rolleidentifisering virker mer hensiktsmessig i noen sammenhenger, dvs. en kjønnsrolleidentitet som ikke er opptatt av å gi og ta ordre og ha kontroll over andre. Det kan være at de udifferensierte lederne ikke virker truende, og at det er det som har ført dem inn i topplederstillinger. Verden har blitt mer kompleks og det kan være at verken menn eller kvinner i en organisasjon lar seg styre på

samme måte som tidligere. Derfor tvinger andre type kjønnsrolleidentiteter seg frem i toppledelse.

Det er med andre ord avdekket en sammensatt gruppe toppledere der mye tyder på at en toppledelse i forhold til den maskuline normen er i endring. Lederne i utvalget har et større repertoar å spille på enn den dikotome beskrivelsen av maskuline dominerende menn og feminine undertrykte kvinner. Dette rimer dårlig med den idealtypiske definisjonen av organisasjonshierarkiets indre natur som et rigid, sentralisert, formalisert, spesialisert, skarpt arbeidsdelt og forutsigbart system (Mintzberg, 1973). Ledernivåene i datamaterialet er hierarkisk strukturerte. Til tross for det viser resultatene stor spredning i beholdningen av toppledere. Toppledernes kjønnsrolleidentifikasjoner i utvalget ville ikke ha passet inn i en toppledelse på toppen av et hierarki slik Mintzberg (1973, 1989), Acker (1992) og Kvande & Rasmussen (1991) beskriver det. Det store innslaget av ikke-kjønnsstypifiserte og feminine ledere kan derfor indikere at toppledelse fremstår i dette utvalget som en dynamisk gruppe ledere.

Topplederne i utvalget er med andre ord ikke en ensartet homogen gruppe bestående av maskuline eldre menn slik glastaksteorien forutsetter. Bedriftene der respondentene i utvalget jobbet, er avhengig av inntjening og topplederne er trolig svært avhengige av å ha grunnleggende kommersielle verdier. De feminine, de androgyne og de udifferensierte lederne utgjør til sammen 70 % av topplederne. Ingen av disse kategoriene er utpreget opptatt av kontroll, dominans og uavhengighet som karakteriserer den "naturlige maskuline" leder i et kommersielt system (Yukl, 2001; Hirdmann, 1988; Storvik, 2000). Den brede sammensetningen av topplederes kjønnsrolleidentiteter kan derfor tyde på at inntjening kan være forenlig også med andre type kjønnsrolleidentiteter enn bare den maskuline.

Forventningen om entydig homogent maskulint konformitetspress blir med andre ord ikke bekreftet gjennom datamaterialet i dette utvalget av ledere. Toppledere har åpenbart hatt ulike tilstrømningsprosesser på bakgrunn av sine kjønnsrolleidentiteter. Maskuline og androgyne ledere har hatt god tilgang til toppledelse, men det har uten tvil også de udifferensierte og de feminine hatt. Det kan tyde på at flere av topplederne i dette utvalget ikke først og fremst er toppledere fordi de har levet opp til kravet om maskulinitet. Det store innslaget ikke-kjønnsstypifiserte androgyne og udifferensierte ledere på toppen kan trolig ha reproduisert seg selv på lik linje med de maskuline.

## 8.9 Lederes alder og glasstakseffekt

I patriarkatteorien som kan være en del av teorien om glasstaket beskrives eldre menn som den gruppen ledere som sitter på toppen av et organisasjonshierarki og utøver makt (Acker, 1992). Hva viser så dette utvalget om fenomenet eldre menn og toppledelse?

Analysefunnene gir støtte til at eldre ledere besitter topplerstillinger i utvalget  $r = -.13$ ,  $p \leq .01$  mer enn yngre, vist i Tabell 10. Samtidig er det de yngre lederne og ikke de eldre, som kan assosieres positivt med maskulin kjønnstype,  $r = .09$ ,  $p \leq .01$ , Tabell 10. Det innebærer at flertallet av yngre ledere i utvalget befinner seg nedover i hierarkiene og de skårer seg signifikant som maskuline. Dette gir ingen støtte til teorien om glasstaket der toppledere er mektige eldre patriarker.

At de unge maskuline ledere i utvalget sitter nedover i den hierarkiske organisasjonsstrukturen fortjener en refleksjon. Funnet støtter at kriteriet for topplerstillinger er i endring i forhold til myten om at toppledere er entydige maskuline. En forklaring på at maskulinitet relateres negativt til alder i utvalget, kan være at yngre ledere i dagens bedrifter har annen utdannelsesbakgrunn enn eldre ledere. Å gå gjennom lange utdannelsesløp bidrar til å forme en persons verdier og atferdsmønstre. Kvålshaugen (2001) fant at de unge ledernes utdannelsesløp var lengre og valgene mer varierte enn for de eldre lederne. Dagens arbeidsliv og karrieresystem stiller større krav til prestasjon, leveranse, kvalitet og karakterer enn tidligere (Kvålshaugen, 2001). Dette kan forklare at de unge lederne i utvalget skårer seg selv som mer maskuline enn de eldre. De unge maskuline i utvalget kan føle seg svært kompetente og være ambisiøse. Samtidig kan de være engstelige for at de ikke er gode nok eller at de blir lagt merke til og derfor være utrygge. Denne situasjonen kan gi dem følelsen av å være truet og de oppfatter seg selv derfor som mer pågående og dominerende enn de eldre lederne i datamaterialet.

At unge lederne skårer seg som maskuline, kan også henge sammen med at det har skjedd en viss svekkelse av hierarkiene i bedriftene som er med i undersøkelsen, slik det har skjedd i mange andre type bransjer. Flattere dynamiske organisasjonsstrukturer tillater et større spekter av ulike type egenskaper, derunder jevnere fordeling av de ulike kjønnsrolleidentitetene enn hva som tradisjonelt sett finnes i hierarkiske strukturer med maskulint konformitetspress (Kanter, 2000; Kvande, 2007). Hypotesen om avhierarkisering underbygges av den jevne fordelingen av kjønnsrolleidentitet på kvinner og menn (Tabell 16). Den kan åpne opp for at det er mange unge kvinner så vel som menn i utvalget som føler at de kan velge hvilke kjønnsrolleidentiteter de vil praktisere (Kvande, 2007).

Tabell 29 gir et oversiktsbilde av de prosentvise fordelingene mellom ledernivå, alder og biologisk kjønn i utvalget.

Tabell 29. Ledernivå, biologisk kjønn og alder. Prosent.

|                     |               | 22 til 40 år | 41 til 49 år | 50 til 68 år | Total %   |
|---------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| <b>Toppleder</b>    | <b>Kvinne</b> | 32           | 44           | 24           | 100 (75)  |
|                     |               | 32           | 33           | 17           |           |
|                     | <b>Mann</b>   | 25           | 32           | 43           | 100 (207) |
|                     |               | 68           | 67           | 83           |           |
|                     | <b>Totalt</b> | 100 (76)     | 100 (100)    | 100 (106)    |           |
| <b>Mellomleder</b>  | <b>Kvinne</b> | 53           | 28           | 19           | 100 (169) |
|                     |               | 44           | 29           | 21           |           |
|                     | <b>Mann</b>   | 33           | 33           | 34           | 100 (350) |
|                     |               | 56           | 71           | 79           |           |
|                     | <b>Totalt</b> | 100 (204)    | 100 (163)    | 100 (152)    |           |
| <b>Lavere nivå</b>  | <b>Kvinne</b> | 50           | 29           | 21           | 100 (42)  |
|                     |               | 50           | 40           | 33           |           |
|                     | <b>Mann</b>   | 37           | 32           | 31           | 100 (57)  |
|                     |               | 50           | 60           | 67           |           |
|                     | <b>Totalt</b> | 100 (42)     | 100 (30)     | 100 (27)     |           |
| <b>U/lederansv.</b> | <b>Kvinne</b> | 67           | 22           | 11           | 100 (9)   |
|                     |               | 60           | 100          | 33           |           |
|                     | <b>Mann</b>   | 67           | 0            | 33           | 100 (6)   |
|                     |               | 40           | 0            | 67           |           |
|                     | <b>Totalt</b> | 100 (10)     | 100 (2)      | 100 (3)      |           |

N 917

Aldersinndelingen i Tabell 29 ovenfor er gjort ved å dele opp lederne i utvalget i tre like store deler på bakgrunn av alder. Aldersintervallene er derfor 22 til 40 år og utgjør den ”yngste” aldersgruppen, 41 til 49 år som utgjør den ”midtre” aldersgruppen og 50 til 68 år som utgjør den ”eldste” gruppen. Beholdningen av menn i toppledelse består av flest fra den eldste gruppen, 43 %, 32 % av de i den midtre aldersgruppen og 25 % av de yngste mennene, Tabell 29. Denne fordelingen av mannlige ledere passer til teorien om patriarkatet som en glasstakseffekt og beskriver den signifikante sammenhengen nevnt ovenfor mellom biologisk kjønn og ledernivå. Totalt sett og uavhengig av biologisk kjønn viste analysen at 38 % av topplederne er mellom 50 og 68 år, 35 % er mellom 41 og 40 år, mens 27 % er mellom 22 og 40 år.

For kvinnene er derimot bildet noe annerledes. Det er ikke de eldste, men kvinnene i den midtre aldersgruppen som i størst grad har inntatt toppledelse blant kvinnene. 44 % av de kvinnelige lederne fra den midtre aldersgruppen sitter på øverste nivå, mot bare 24 % av de eldste og 32 % av de yngste kvinnene. At de eldste har mest makt i form av topplederstillinger, gjelder altså ikke for de kvinnelige lederne slik det gjør for de mannlige lederne. På den annen side kan dette være en overgangssituasjon. Kvinnene i den midtre aldersgruppen kan være de som er kvalifiserte og derfor har inntatt topplederstillingene. De eldste kvinnelige lederne i utvalget kan ha mindre utdanning og ledererfaring. De eldste kan være mindre karriereambisiøse og mer preget av en tradisjonell rollefordeling mellom kvinner og menn. De innehar derfor ikke topplederstillingene i utvalget. Ettersom tiden går, vil de kvinnelige toppledere i midtre aldersgruppe kunne være de eldste blant kvinnene. Alder er en faktor som endrer seg, mens biologisk kjønn er konstant.

Den største horisontale forskjellen på prosentdifferansen innenfor samme aldersinndeling i Tabell 29, er mellom de yngste mannlige (68 %) og kvinnelige (32 %) toppledere og de yngste mannlige (56 %) og kvinnelige (44 %) mellomlederne og er på 24 % i menns favør. Det innebærer svak glasstakseffekt i yngre menns favør overfor yngre kvinner i utvalget. Tabell 29 viser at forskjellene mellom de unge kvinnene og de unge mennene øker jo høyere opp i hierarkiet en kommer. Dette illustreres ved at det blant de yngste lederne er 68 % mannlige toppledere mot 32 % kvinnelige toppledere. Blant mellomlederne er det for de yngste lederne 44 % kvinner mot 56 % menn, mens på laveste ledernivå er fordelingen helt lik dvs. 50 % av begge de biologiske kjønnene.

Den største forskjellen på prosentdifferanser i den vertikale analysen på tvers av aldersgruppene ble funnet mellom den midtre aldersgruppen kvinnelige (28 %) og mannlige (33 %) mellomlederne og den eldste gruppen kvinnelige (24 %) og mannlige (43 %) toppledere. Forskjellen er på 14 % i mannlige topplederes favør og kvalifiserer for betegnelsen meget svak glasstakseffekt (Tabell 29).

Analysene knyttet til ledernivå og biologisk kjønn, kjønnsrolleidentitet og alder illustrerer meget svake indikasjoner på glasstakseffekter i datamaterialet. I følge teorien om glasstaket kan effektene relateres til subtile kjønnsordnende prosesser. Forskningsopplegget her omhandler som poengtert ovenfor et tverrsnittutvalg der kausale sammenhenger er utelukket. Men for å skissere eller eliminere forklaringer og illustrere kvantitative målemetoder, redegjøres det nå for mulige indikasjoner på subtile kjønnsordnende prosesser i utvalget.

## 8.10 Subtile kjønnsordnende prosesser

Oppfatning av likestilling er en dimensjon de subtile kjønnsordnende prosessene blir målt gjennom i denne undersøkelsen og resultatene av disse målingene gjøres rede for nedenfor. Før det belyses Kanter (1977) kjønnsordnende subtile prosess, homoseksuell reproduksjon. Det er sammenhengene mellom lederes biologiske kjønn, ledernivå og kjønnsrolleidentitet og kjønssammensetningen i arbeidsgruppen de leder som analyseres.

## 8.11 Homoseksuell reproduksjon

De mannlige lederne rapporterer signifikant lavere andel kvinner i arbeidsgruppene sine enn hva de kvinnelige lederne gjør,  $r = -.36$ ,  $p \leq .01$ , Tabell 10. Denne relativt sterke sammenhengen tyder på at det Kanter (1977) kaller homoseksuell reproduksjon, har funnet sted i utvalget. Det indikerer at mannlige ledere tiltrekker eller er tiltrukket av at det er menn i arbeidsgruppen. Samtidig innebærer analyseresultatet at kvinnelige ledere rapporterer høyere andel kvinner i sine arbeidsgrupper enn hva menn gjør. Det betyr at heller ikke kvinnelige ledere i utvalget styrer unna reproduksjon av sitt eget biologiske kjønn. Det kan være slik at de kvinnelige lederne ikke drar opp stigen etter seg, men rekrutterer flere kvinner inn i arbeidsgruppene sine under seg. Det samme prinsippet kan være gyldig for menn i utvalget. Det kan også være slik at til arbeidsgrupper med høy andel kvinner, har kvinnelige ledere hyppigere blitt tiltrukket og rekruttert som ledere enn hva menn har blitt. Det samme kan gjelde for de mannlige lederne i utvalget med høy andel menn i arbeidsgruppene sine.

Dataanalysen har uansett forklaring avdekket en tiltrekning av homoseksuell natur, enten det er ledere som tiltrekker seg eller selv rekrutterer de av samme kjønn eller om det er ledere som lar seg trekke til arbeidsgrupper der det er flest av samme kjønn som dem selv. Rekkefølgen på tiltrekningsforholdet sier ikke materialet noe om.

Neste spørsmål det er naturlig å stille er hvordan kjønssammensetningen i arbeidsgruppene til de kvinnelige og mannlige lederne fordeler seg over de tre ledernivåene i utvalget. Tabell 30 nedenfor viser tydelig de samme tendensene for alle de tre ledernivåene. De kvinnelige lederne rapporterer uavhengig av ledernivå, større andel kvinner i sine arbeidsgrupper enn de mannlige lederne. Det motsatte gjelder for de mannlige lederne, som rapporterer større andel menn i sine arbeidsgrupper enn de kvinnelige lederne på alle de tre ledernivåene. Tabell 30 viser stigende monoton tendens for denne sammenhengen.

Tabell 30. Andel kvinner i arbeidsgruppen fordelt på ledernes biologiske kjønn og ledernivå.

|             |        | Prosent kvinner i arbeidsgruppen |           |            |          |
|-------------|--------|----------------------------------|-----------|------------|----------|
|             |        | 0 – 26 %                         | 27 – 50 % | 51 – 100 % | Totalt % |
| Toppleder   | Kvinne | 21                               | 33        | 46         | 100      |
|             | Mann   | 49                               | 36        | 15         | 100      |
| Mellomleder | Kvinne | 17                               | 34        | 49         | 100      |
|             | Mann   | 40                               | 39        | 21         | 100      |
| Lavere nivå | Kvinne | 16                               | 26        | 58         | 100      |
|             | Mann   | 60                               | 23        | 17         | 100      |

N 917

Funnet kan understøtte det Kanter påstår om at kjønnsordnende prosesser kan foregå på gruppenivå og ikke bare på individnivå i en organisasjon. Kanter (1977) hevder at en minoritet har først gjennomslagskraft i en gruppeinteraksjon etter at den har nådd en grense på 30 % av gruppesammensetningen. Før denne grensen er nådd vil minoriteten få status som maskot. I følge Kanter (1977) betyr dette at minoriteten blir oversett, men samtidig får sterkere oppmerksomhet enn majoriteten. Minoriteten vil bli persipert av majoriteten som en som ikke tilhører kjernen av gruppen og følgelig blir isolert og stereotypifisert. Ironisk nok sier Kanter (1977), vil minoriteten være sterkt synlig som en som skiller seg ut, men allikevel ikke bli persipert som et individ med unike meninger. En markant endring inntreffer imidlertid når minoriteten overstiger 30 % i en gruppe. Minoriteten oppfattes da som en større enhet og tillegges større tyngde og gjennomslagskraft, stereotypifiseringen fra de andre i gruppen avtar. Gruppeinteraksjonen vil da i større grad bære preg av at alle kan bidra og endre retningen på diskusjonen (Kanter, 1977). Da Kanter lanserte denne teorien var den knyttet opp mot at kvinner var en minoritet. I dette datamaterialet vil trolig det samme kunne være relevant for menn som representerer minoriteter i kvinnelederte grupper.

Hva er så sammenhengen mellom kjønnsrolleidentiteten hos utvalgets ledere og andel kvinner i arbeidsgruppene de leder? Analysen viser flere riktignok svake, men allikevel signifikante sammenhenger. Ledere med maskulin kjønnstype rapporterer lav kvinneandel i arbeidsgruppene sine, mens ledere med feminin kjønnstype rapporterer høyere kvinneandel i arbeidsgruppene,  $r = -.08$ ,  $p \leq .05$  for maskulin og  $r = .09$ ,  $p \leq .01$  for feminin, Tabell 10. Bem (1984) poengterer at de kjønnstypifiserte dvs. de maskuline eller de feminine raskere kategoriserer andre som kjønnstypifiserte og er mindre tolerante enn de androgyne lederne overfor andre. Det kan bety at de maskuline lederne i utvalget tiltrekker seg eller er tiltrukket



av dem som de oppfatter like seg selv og det tillegger de stereotypisk først og fremst menn å være. Det kan være det samme som skjer for de feminine lederne bare da i forhold til å tiltrekke seg eller være tiltrukket av kvinner i arbeidsgruppene sine. Om så var tilfelle, kunne dette bety en form for subtil tiltrekning som ikke kan beskrives som en homoseksuell reproduksjon. Den betegner tiltrekning mellom to av samme biologiske kjønn. Dette funnet omhandler relasjonen mellom ledernes kjønnsrolleidentitet og biologisk kjønnssammensetning i arbeidsgruppene deres. Mye tyder på at denne relasjonen ikke tidligere kartlagt i andre studier. Er det en subtil kjønnsordnende automatikk som her avdekkes eller er det resultater av en formell gjennomtenkt rekrutteringsmetode hos utvalgets bedrifter? Trolig ikke det siste, ingen rekrutteringsprosesser så vidt det er kjent i norsk arbeidsliv, bruker aktivt kartlegging av medarbeideres kjønnsrolleidentitet som evaluering i ansettelsesprosessen. Undersøkelsen ga ingen opplysninger om kjønnsrolleidentiteten til kvinner og menn i arbeidsgruppene, men relasjonene mellom lederes kjønnsrolleidentitet og gruppe-medlemmenes kjønnsrolleidentitet kunne uten tvil ha gitt verdifulle utfyllende opplysninger.

## 8.12 Oppfatning av likestilling

Den subtile prosessen oppfatning av likestilling utreder lederens forhold til mål og tiltak for likestilling og til likestillingsholdninger. Denne utredningen omhandler hvilke sammenhenger det er mellom lederens biologiske kjønn, kjønnsrolleidentitet, alder og deres oppfatning av likestilling.

Analysen viser at ledere som rapporterer høyt på sitt kjennskap til mål for likestilling, skårer tilsvarende høyt på tiltak for likestilling,  $r = .10$ ,  $p \leq .01$ , Tabell 10. At mål og tiltak er knyttet sammen i utvalget, kan vitne om at arbeid med likestilling blir tatt seriøst og følger de tradisjonelle måtene å implementere organisatoriske endringer på. Først settes mål og deretter utarbeides det tiltak (Drake & Solberg, 1995; Yukl, 2002).

Datamaterialet viser at det er de mannlige lederne i utvalget som har svakest oppfatning av likestilling. Det som i størst grad skiller menn fra kvinner i utvalget er spørsmålene som gjelder deres forhold til likestilling mellom kvinner og menn. Menn skårer lavere på alle de tre likestillingsholdningene i forhold til kvinner som Tabell 10 viser,  $r = -.15$ ,  $p \leq .01$  for at likestilling er rettferdig,  $r = -.20$ ,  $p \leq .01$  for at likestilling er attraktivt og  $r =$

- .18,  $p \leq .01$  for at likestilling er effektivt. De mannlige lederne i utvalget har med andre ord ikke så sterke meninger om likestilling som det de kvinnelige lederne har. Dette kan være i tråd med resten av det norske arbeidslivet. Likestilling er noe som kvinner mer enn menn generelt sett befatter seg med. Likestillingsansvarlige for store offentlige eller private organisasjoner er med svært få unntak kvinner. Det er kvinner som lager likestillingstiltak og reiser spørsmål om diskriminering. Det er få mannlige ledere som bruker mye tid og ressurser på å oppnå bedre kjønnsbalanse i arbeidslivet generelt (Drake & Solberg, 1995; Thomas & Ely, 2001; Adler, 2002).

Funnet at kvinner i utvalget rapporterer større kjennskap til likestillingstiltak  $r = -.19$ ,  $p \leq .01$  vist i Tabell 10, støtter dette at kvinner mer enn menn interesserer seg for likestilling. Dette er ikke overraskende i og med at det er kvinner som er i fåtall der beslutninger tas (Loden, 1985; Kvande & Rasmussen, 1991; Acker, 1992; Morrisson, 1992). De subtile prosessene kan dreie seg om at menn ikke er interesserte i eller at de ikke oppfatter manglende likestilling som et problem. Det kan være at menn objektiviserer kvinner som en ensartet gruppe forskjellig fra dem selv, og at kvinner eier problemet med manglende likestilling (Acker, 1992; Skjeie, 1992; Drake & Solberg, 1995).

Mye kan tyde på at toppledere i utvalget praktiserer subtil kommunikasjon. Toppledere i utvalget rapporterer bedre kjennskap til likestillingsmål,  $r = -.12$ ,  $p \leq .001$ , og på likestillingstiltak,  $r = -.11$ ,  $p \leq .001$ , enn andre på lavere nivå, vist i Tabell 10. En forklaring kan være at informasjonsflyten i hierarkiske organisasjoner lettere går ovenfra og ned enn omvendt. Det er ofte ledere på høyt nivå som sitter med informasjonen om bedriftens mål og tiltak (Rost, 1998).

Organisatoriske mål og tiltaksarbeid gir resultater, men kanskje ikke alltid når det gjelder likestilling. Til tross for at toppledere i utvalget skårer seg selv høyt på kjennskap til mål og tiltak, rapporterer de ikke om likestilling i sine bedrifter. En subtil forklaring på diskrepansen kan være at topplederen føler seg forpliktet til å ha fokus på likestilling. Det kommuniseres at likestilling er viktig ved at det settes mål og utføres tiltak på den ene siden, men på den andre siden endres i realiteten lite. Topplederes rapportering av kjennskap til likestilling kan indikere en subtil kjønnsordnende prosess i utvalget, men uten at det gjenspeiler praksis (Kanter, 1977; Morrisson, 1992; Drake & Solberg, 1995). Dette støttes av at ledere på lavere nivå avdekker sterkere holdninger til likestilling enn toppledere i utvalget,  $r = .10$ ,  $p \leq .001$  for holdningen at likestilling er rettferdig og  $r = .07$ ,  $p \leq .05$  for holdningen at likestilling er attraktivt, Tabell 10. Det er naturlig å tenke at ledere nede i hierarkiet gjerne vil opp der topplerne er og derfor er mest opptatt av likestilling. De har linjelederkarrieren

foran seg og det kan være at de mer eller mindre ubevisst har holdningen at det bør være likestilling. Antall kvinnelige ledere i utvalget øker jo lengre ned en kommer i hierarkiet. Det kan derfor være kvinner på lavt nivå, som rapporterer sin interesse for likestilling og som tenker at de trenger draghjelp på karriereveien.

En annen forklaring på topplederers relativt negative likestillingsholdninger kan være at likestilling gir lav status og er ikke tvingende nødvendig for forretningsdriften. ”Det går jo fint som det gjør her hos oss,” kan det være topplederne tenker. Mannlige ledere eller toppledere i utvalget med mandat til å få til endringer oppfatter kanskje ikke at likestilling er viktig. De gjør muligens derfor heller ikke noe med ubalansen selv om de hadde kunnet det. Det kan være at toppledere eksternaliserer likestilling og at det oppstår underliggende forventninger i organisasjonen om at likestilling er noe som kvinner på lavt nivå skal holde på med og at det er deres ideologi som driver dem (Morrisson, 1992; Drake & Solberg, 1995; Thomas & Ely, 2001).

Kjønnsrolleidentiteter henger sammen med svake holdninger eller uenighet til likestilling i utvalget. Det er negative sammenhenger mellom de kjønnsstypifiserte maskuline og feminine lederne og holdningen at likestilling er rettferdig, for maskuline ledere er funnet  $r = -.13, p < .01$  og  $r = -.10, p < .01$  for feminine ledere. Dette innebærer at jo mer maskuline eller feminine lederne i utvalget rapporterer at de er, desto mindre oppfatter de at likestilling er rettferdig. I tillegg rapporterer de maskuline lederne at de i noen grad er uenig i at likestilling er effektivt  $r = -.07, p < .01$  (Tabell 10). De kjønnsstypifisertes svake holdninger til likestilling kan være bevisste eller ubevisste og støtte Bems forståelse av kjønnskjemastrukturen om at de kjønnsstypifiserte kategoriserer kvinner og menn raskere og hyppigere enn de ikke-kjønnsstypifiserte (Bem, 1981; Frable & Bem, 1984;). Det kan være at de kjønnsstypifiserte i utvalget ikke ser verdien av å ha fokus på likestilling fordi de mener at det er tradisjonelle kjønnsrollemønstre som skal gjelde for begge kjønn. Disse funnene kan ha en betydning for å studere likestilling og kjønnsrolleidentitet. Det er lite annen forskning som belyser denne relasjonen, så funnene kan ikke relateres til andre studier.

De yngre lederne i utvalget gir gjennom tre skåringsresultater inntrykk av å være lite opptatt av likestilling, mens for de eldre lederne betyr likestilling mer. Yngre ledere skårer lavere på sitt kjennskap til likestillingstiltak i bedriften enn eldre ledere,  $r = .11, p \leq .01$ , Tabell 10. Eldre ledere oppgir høyere skårer på holdningene at likestilling er rettferdig og effektivt enn yngre ledere,  $r = .14, p \leq .01$  for rettferdighet og  $r = .08, p \leq .01$  for effektivitet, Tabell 10. Dette kan henge sammen med at yngre ledere, både kvinnelige og mannlige er lite opptatt av likestilling. De har en forståelse av at diskriminerende prosesser ikke gjelder dem fordi de

mener at de selv ikke er utsatt for det. De orienterer seg ikke om likestillingstiltak i bedriften eller mener mye om likestilling. Det kan være at eldre ledere, som har vært lengst i arbeidslivet, selv har blitt diskriminert eller ser at andre har blitt det eller sågar erkjenner at de har diskriminert andre. Det kan ha resultert i de eldre ledernes sterkere persepsjon av tiltak og holdningene til likestilling enn de yngres. Tendensen i dagens samfunn er at yngre mennesker har et selvrefleksivt fokus gjennom karriereutvikling, helse, ernæring og trening (Ellingsæter, 2000). Kan hende yngre er mer opptatt av sine individuelle muligheter enn av likestilling mellom kvinner og menn. De yngre lederne i utvalget kan ha vært i en småbarnsperiode og levd med større krav til å praktisere likestilling i hverdagen enn de eldre lederne, både på jobb og i familien. De unge kan ubevisst eller bevisst ha utviklet holdningen at det er likestilling og derfor skårer lavt på likestillingsholdninger. Det kan være at deres ”likegyldighet” nettopp bidrar til likere tilstrømningsprosesser av menn og kvinner til toppledelse enn tidligere.

De signifikante mønstrene ovenfor knyttet til lederes biologiske kjønn, alder og ledernivå kan oppfattes som subtile og kjønnsordnende prosesser fordi lederne selv ikke er klar over at de rapporterer sin oppfatning av likestilling høyst forskjellig.

### **8.13 Flere muligheter enn glasstaksteorien**

Glasstaksteorien kan ikke ut fra de påviste sammenhengene i dette lederutvalget uten videre støttes. Det er vist at de strukturelle mønstrene blant lederne i utvalget tildels sammenfaller og tildels skiller seg fra den klassiske definisjonen av glasstaksteorien. Det sammenfallende er at utvalgets ledere er organisert ut fra et linjehierarkisk prinsipp. Det er få toppledere i forhold til andre nivå, menn er rangert over kvinner og eldre over yngre. Men det kan konkluderes med at disse rangeringene i følge horisontale og vertikale målinger bare i svært liten grad kan knyttes til glasstakseffekter i dette tverrsnittsutvalget. En ensidig homoseksuell tiltrekning menn i mellom er heller ikke til stede i datamaterialet. At kvinner og feminine ledere har flere kvinner, og maskuline og menn har flere menn i sine arbeidsgrupper kan antyde at det er subtile seleksjonsmønstre. Men det er ikke bare menn som utsettes for disse usynlige mekanismene slik glasstaksteorien forutsetter.

Det ensidige konformitetspresset mot maskulin kjønnsrolleidentitet er heller ikke spesielt gjeldende for utvalgets ledere. Lederne i utvalget utgjør et komplekst system der androgyne, udifferensierte og feminine ledere utøver makt som toppledere. Å være ikke-

kjønntypifisert leder øker sannsynligheten for å sitte i toppledelse i utvalget. Systematiske sammenligninger av kjønntypifiserte og ikke-kjønntypifiserte kjønnsmaktsmodeller er et prematurt forskningsfelt i norsk arbeidslivsforskning. Forskning på topplederes ulike kjønnsrolleidentiteter er generelt sett lite utbredt. Det finnes kjønnsrollebasert ledelsesforskning i amerikanske studier (Powell, Butterfield & Parent, 2002), men de er ikke i særlig grad referert til av norske ledelsesforskere. Sammenhengen mellom kjønnsrolleidentitet og oppfatning av likestilling i arbeidslivet er også et lite utforsket felt. Resultatet at kjønntypifiserte i utvalget viser liten interesse for likestilling, kan indikere at det ligger flere aspekter i dagens likestillingsarbeid i bedriftene som kan være verd å belyse mer grundig.

Alvesson og Due Billing (2009) hevder at kjønnsforskning i organisasjoner ikke må bli isolert til en biologisk variabel eller et maktperspektiv i et politisk feministisk konsept. Teorien om glasstaket er dannet gjennom feministiske kritiske perspektiv på tradisjonell organisasjons- og ledelsesteori. Den sosiologiske feministiske kritikken har problematisert organisasjonsteori ved å beskrive det dysfunksjonelle ved menns dominerende maskulinitet og ignoranse av kvinner og femininitet (Acker, 1992). Dataanalysen i denne undersøkelsen har vist at å kjenne en forståelse av hierarkisk organisasjonsstruktur innebærer mer enn denne beskrivelsen av dysfunksjonalitet og kritikk av maskuline menns lederhegemoni. Innflytelsen av patriarkatets normer i kjønnsforskningen i organisasjoner kan ha medført at sentrale varianter og nyanser av lederatferd og ledertyper er oversett. Det kan være at kvinner og menn som skårer sin kjønnsrolleidentitet annerledes enn det stereotypiske, har blitt oversett både i praktisk ledelse og i ledelsesforskning.

Datamaterialet viser at kvinnelige og mannlige ledeses sosiale interaksjon er dynamisk. Lederne i utvalget interagerer ut fra selvutviklede kjønntypifiserte eller ikke-kjønntypifiserte skjema bygget på persepsjon. De er unge og eldre, kvinner og menn som er maskuline, feminine, androgyne eller udifferensierte ledere eller medarbeidere. Interaksjonen foregår ut fra ulik lederstil og ulike type mandater knyttet til ledernivå. Lederstil handler når alt kommer til alt ikke bare om ytre ferdigheter, men også om internaliserte individuelle verdier og normer (Olgiato & Shapiro, 2002). Undersøkelsen viser at det står sentralt å avdekke kjønnsrelaterte sammenhenger knyttet til ledeses egenskaper og ikke bare relatert til at de er kvinner og menn.

Et hovedfokus for en forsker er å bryte ned det gamle og produsere ny kunnskap, men samtidig forstå avhengigheten til tradisjoner (Kalleberg, 2002). Glasstaksteorien er en metaforisk maktmodell som kan sies å ha fått et mønstergyldig eller klassisk preg (Kanter, 1977; Kvande & Rasmussen, 1991; Acker, 1992; Alvesson & Due Billing, 2009). Den

bygger på anerkjente teorier av blant andre Mintzberg (1973) om hvordan hierarkiske organisasjonsstrukturer fungerer. Denne undersøkelsens funn knyttet til glasstaksteorien tyder på at å ukritisk bruke klassiske teorier for å forbedre grunnleggende innsikt i samtiden ikke alltid er hensiktsmessig (Kalleberg, 2002). Det er blitt vist at informasjon kan gå tapt ved ensidig å studere et teoretisk vertikalt monopolistisk press mot maskulin konformitet der menn diskriminerer kvinner. Det kan ut fra dette synes hensiktsmessig å søke en rekonstruksjon av den feministiske kritikken i praksis. Dette er en pågående trend innenfor kjønnsforskningen og er i samme retning som denne undersøkelsen indikerer.

Arbeidslivet og dets organisasjoner har gjennomgått betydelige strukturelle endringer de siste årene i forhold til digital kommunikasjon og krav til kunnskapsintensive innovative organisasjoner. De hierarkiske strukturene er ikke så sterke som de var og det har tvunget seg frem mer dynamiske og fleksible organisasjoner (Kanter, 2000; Kvande, 2007). Dette innebærer at kjønnsordnende prosesser i organisasjoner kan være mer komplekse enn det noe forenklede kjønnsmaktsystemet fremstilt i glasstaksteorien. Bruk av symbolske lederverdier og preferanser knyttet til hierarkiet kan åpenbart ha mange ansikter (Solbrække, 2002).

Å utrede åpent alle mulige kombinasjoner av biologisk kjønn og kjønnsrolleidentitet knyttet til lederstil i organisasjonshierarki kan gi økt innsikt. Analysen har vist at en fruktbar metode kan være å inkludere Bems kjønnskjemateori. Bem (1981) sier at det maskuline og det feminine er ikke motsatser til hverandre, men at de er to ulike skalaer og at kvinners og menns kjønnsrolleidentiteter er dynamiske og ikke dualistiske. Et variert og interaktivt kjønnsperspektiv på relasjonene mellom ledere og medarbeider gir opplagt mer utfyllende informasjon enn hva den mekaniske glasstaksteorien i utgangspunktet belyser.

### **8.14 Hva betyr målemetodene knyttet til glasstaksteorien?**

Kvantitativ analyse av hierarkisk organisering av ledere i et tverrsnittsutvalg krever tilpassede målemetoder for å fange opp nyanserte kjønnsrelaterte prosesser. De vertikale og horisontale målingene gir bilder på hvor komplekse lederbeholdningene er og hvor misvisende det kan være å måle rangering med bare to biologiske kjønn som kategorier.

At denne undersøkelsen avdekket en sammensatt toppledelse betyr ikke at det tidligere har vært mangel på dynamikk i toppledelser i Norge. Forklaringen kan være at de fire

kjønnsrolleidentitetene rett og slett ikke tidligere er målt så systematisk i lederstudier som i denne undersøkelsen. Systematiske målinger av kjønnsrolleidentitet kan åpne opp for å konkretisere mer nyanserte glasstakseffekter i rene mannsbedrifter eller rene kvinnebedrifter. Ledelsesforskning i kvinnedominerte organisasjoner som sykehus, har tidligere avdekket ulikheter mellom kvinner. Solberg (1997) fant blant sykepleiere at de kvinnene som kommuniserte maskulint dvs. viste tydelige vilje til å lede og var beslutningsdyktige og uavhengige, var de som ble ledere på avdelingen. En måling av sykepleiernes kjønnsrolleidentiteter kunne trolig ha gitt mer presise forklaringer.

Kvande (2007) foreslår at kjønn må analyseres på flere analytiske plan fordi "kjønn" kan ha ulik mening på forskjellige nivåer i en hierarkisk organisasjon. Måling av individuelle kvinnelige og mannlige aktører i sentrale posisjoner kan ha ulike former (Kvande, 2007). Målingene av homoseksuell tiltrekning som indikerer subtil vekselvirkning mellom individ og gruppenivå i utvalget er i den retningen Kvande (2007) etterlyser. Denne type måling er en lite benyttet metode innen kjønnsrelatert ledelsesforskning til tross for at den er enkel å utføre og lite ressurskrevende. Metoden gir presise og sikre indikasjoner og har lite rom for feilmålinger. En forklaring på at noen av sammenhengene er relativt svake, kan være at utvalget er svært sammensatt av nesten tusen ledere innenfor en rekke ulike type bransjer. Dersom undersøkelsen hadde blitt gjennomført i kun en bedrift og at karriereendring og kjønnsrolleidentitet hadde blitt målt flere ganger over lengre tid på de samme lederne, kunne resultatet ha blitt annerledes.

### **8.15 Hierarki og innovasjonsledelse**

Analysene av utvalgets lederhierarkiske kontekst gir mening når det handler om fordeling av ledernes kjønnsrolleidentitet. God innovasjonsledelse har ikke det beste utgangspunktet verken for topp- eller mellomledere i utvalget. Det er bare 27 % av toppledere i utvalget som har optimale forutsetninger for å oppfatte at de er gode innovasjonsledere, dvs som er androgyne ledere med sterk positiv sammenheng til selvoppfatning av innovasjonsledelse. De udiffereensierte lederne utgjør 26 % av topplederne og er de lederne som opplever seg selv dårligst som innovasjonsledere i utvalget. Maskuline og feminine ledere utgjør til sammen 47 % av topplederne. Ingen av disse opplever seg som gode innovasjonsledere, som vist i Tabell 10. På mellomledernivået er bildet mye av det samme. Det er kun 21 % av mellomledere som

er androgyne og som skårer seg selv høyt på innovasjonsledelse. De andre kjønnsrolleidentitetene utgjør den største andelen og er altså ikke positivt relatert til god innovasjonsledelse i datamaterialet. Det er fremkommet at det ikke er rimelig grunn for å si at det eksisterer glasstakseffekt for kjønnsrolleidentitet mellom toppledernivå i tverrsnittsutvalget. Relasjonen mellom laveste nivå og mellomledernivå er ikke analysert så denne relasjonen er ikke avklart. Det er verd å merke seg at de laveste nivåene har den minste andelen androgyne ledere. Lederes plassering i lederhierarkiet kan altså ha sammenheng med hvilke forutsetninger de har for å utøve god innovasjonsledelse.

Det er lite som skiller kvinnelige og mannlige lederes oppfatning om seg selv som innovasjonsledere. På den måten betyr trolig ikke overvekten av menn på øverste ledernivå noe for topplederens generelle opplevelse av seg selv som gode eller dårlige innovasjonsledere. Overvekten av ledere med høy alder i toppledelse har heller ikke noen betydning. Det er ingen sammenheng mellom ledernes opplevelse av innovasjonsledelse og deres alder.

Analyseresultatene i dette kapitlet om glasstakseffekter tyder på at å måle lederes fire kjønnsrolleidentiteter og bruk av kvantitative kjønnsrelaterte metoder kan føre fagfeltet et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse et steg videre.



## 9. Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse

Antagelsen om at kjønnsmangfold har gunstige virkninger brukes ofte som begrunnelse for likestilling blant ledere i næringslivet. Et gjennomgående argument har vært at kvinner og menn sammen øker bredden i beslutningskriterier og at det sikrer effektivitet og innovative løsninger. Grunnpremisset er at "kjønn" utelukkende betraktes i et biologisk perspektiv, og at det er avgjørende kjønnsforskjeller mellom kvinner og menn i arbeidslivet.

Resultatene som er presentert her viser at tanken om mangfold blant ledere på bakgrunn av kvinners og menns ulikheter, snarere er en utopi mer enn en realitet. Analysen indikerer ingen særlige forskjeller mellom kvinners og menns oppfatning av sin lederpraksis. Resultatene rokker ved den entydige forestillingen om at menn og kvinner driver med hver sine former for ledelse. Dette styrker nyere kjønnsforskning, der en forståelse av at kvinner og menn i dagens Norge fritt velger en ikke-kjønnsstereotypisk atferd står sentralt (Solbrække, 2002; Storvik, 2000; Nordberg, 2005). Likestilling mellom kvinner og menn i arbeidslivet begrunnes av dette utvalget først og fremst ut fra at de er like og at det bør være en demokratisk rettferdighet og at likestilling vil øke attraksjonen til bedriften.

Kjønnsmangfold kan forstås videre enn den rene sammensetningen av kvinner og menn i arbeids- og innovasjonsgrupper. Et annerledes perspektiv på kjønn enn den biologiske inndelingen er introdusert av Sandra Bem (1974). Hennes fokus er på egenskaper ved personer, og ikke på deres fysiologiske kjønnstilhørighet. Kvinner og menn har ulike blandinger av maskuline og feminine trekk, og det er variasjonen i denne blandingen hos den enkelte leder som har betydning for hvordan personen fyller sine lederoppgaver. Bems kategorisering av kjønnsrolleidentitetene hos kvinner og menn utgjør åtte ulike kombinasjoner, fire identiteter fordelt på de to biologiske kjønnsinndelingene. Det gir mulighet for betydelig større og mer meningsfylt differensiering og nyansering enn den kjønnsstereotypiske kvinne/manndimensjonen.

Bems teori har vært gjennom omfattende testing siden den først ble lansert i 1974, men den har hatt liten betydning for ledelses- og organisasjonsforskningen i Norge. Analysene i denne undersøkelsen viser mønstre i fordelingen av kjønnsrolleidentitet knyttet til

hvordan utvalget opplever seg som ledere. Det gir støtte til at Bems teori er relevant for eksempel i norske lederstudier.

Bems fire kjønnsrolleidentiteter fordeler seg svært jevnt mellom kvinner og menn i utvalget. Det understøtter at biologiske kjønnskiller lederne imellom kan være av underordnet betydning. Derfor er mangfold av kjønnsrolleidentiteter det sentrale funnet og ikke forskjeller mellom kvinner og menn som en biologisk inndeling. Dette kaster et kritisk lys over mye av ledelsesforskningen, som ensidig måler om mannlige ledere oppfatter at de har andre egenskaper enn kvinnelige ledere. Funnene i undersøkelsen støtter Bems teori (1974) om at kvinner og menn er sammensatte personer som navigerer etter individuelle verdier.

Det er en jevnere fordeling av kjønnsrolleidentitet blant kvinner og menn i dette materialet enn hva Bem fant i sine studier i 1970- og 1980-årene i USA. Fordeling av kjønnsrolleidentiteter har endret seg i løpet av de siste tiårene i Norge, som følge av langsiktige kulturelle omskiftninger. Verdier i det moderne Skandinavia, som likhet, like rettigheter og likeverd mellom kvinner og menn, kan ha bidratt til den jevne fordelingen av kvinners og menns kjønnsrolleidentiteter i denne undersøkelsen.

Gjennomsnittsalderen i utvalget er 45 år. Det innebærer at ledernes oppvekstår på 1960-, 1970- og 1980-tallet trolig kan ha vært lite preget av stereotypiske rollemodeller der kvinner er feminine og menn er maskuline. Deres familier har sannsynligvis hatt relativ grei økonomi gjennom yrkesaktive mødre og de kan ha hatt fedre med omsorgsansvar hjemme. Utvalgets ledere kan med andre ord ha opplevd valgfrihet i utformingen av sin kjønnsrolleidentitet. De individuelle aspektene kommer tydelig til uttrykk i datamaterialet ved at enkelte har kjønnsrolleidentitet på tvers av sitt biologiske kjønn, mens andre er ikke-kjønnsstypifiserte (Holter, 1973; Bem, 1984). Forholdet mellom kjønnsrolleidentitet og organisatoriske omgivelser som bransjetype, størrelse på bedriften og type område viste seg å være komplekse uten noen entydige resultater. Dette kan indikere at lederes individualitet og selvrefleksjon har fått gjennomslag.

## **9.1 Innovasjonsledelse**

”Ledelse” er et samlebegrep som dekker så mangt; det er mange ulike oppgavetyper knyttet til ledelse. Det betyr at forskjellige personlighetstrekk kan være de gunstigste alt etter typer av lederoppgaver. Denne undersøkelsen har fokusert på oppgaver knyttet til innovasjonsledelse.

Innovasjonsledelse dreier seg i hovedsak om å utvikle og utnytte idéer på bakgrunn av gruppens samlede kompetanse ved at gruppemedlemmer, som kan være av begge kjønn, tar ordet.

Innovasjonsledelse kan være vanskelig å gripe og må skilles fra andre deler av ledelse som dekker andre organisatoriske behov. Autoritær maskulin transformasjonsledelse kan være hensiktsmessig i kaotiske situasjoner der det er nødvendig å manifestere og tydeliggjøre makt enten internt eller eksternt. En subjektiv feminin dyadisk lederstil kan være fruktbar i vanskelige situasjoner knyttet til enkelte medarbeidere. De ulike kjønnsrolleidentitetene kan fungere godt for ulik type ledelse.

En underliggende antagelse i avhandlingen var at en kombinasjon av tydelige maskuline og feminine trekk – androgyn kjønnsrolleidentitet – er det som gir best uttelling i innovasjonsledelse. For å teste denne antagelsen ble det gjennomført analyser av et spørreskjemamateriale der respondentene er 917 topp- og mellomledere i store selskaper i en rekke ulike bransjer.

Analysen av dette materialet gir støtte til antagelsen om at androgyn kjønnsrolleidentitet henger nært sammen med effektiv innovasjonsledelse. De androgyne lederne opplever seg selv som bedre innovasjonsledere enn de maskuline og de feminine. Biologiske kjønnsforskjeller forklarer vesentlig mindre av variasjonen i opplevd innovasjonsledelse i materialet enn hva kjønnsrolleidentiteter gjør. Dette er også i tråd med Bems teori (1981).

Å studere lederes kjønnsrolleidentitet i sammenheng med innovasjonsledelse er et nytt felt. Begrepet androgynitet er med andre ord revitalisert som et parameter på ledelse tett knyttet til innovasjon. Materialet sier ingenting om hvordan androgyne ledere i utvalget er i forhold til transformatorisk eller dyadisk lederskap. Betydningen av androgynitet må derfor i denne sammenheng avgrenses til innovasjonsledelse.

At androgynitet synes å være et kriterium for optimal innovasjonsledelse, er i seg selv et sentralt innspill til den pågående mangfoldsdebatten. Det er ganske klart at det er de androgyne lederne som opplever å skape det mest effektive samspillet i arbeidsgrupper som kan bestå av kvinner og menn. Det er de androgyne som i følge dem selv best trekker ut potensialet av de kvinner og menn som utgjør arbeidsgruppen når det gjelder å gi støtte til å gjøre ting på innovative måter og tenke visjonært.

## **9.2 Det androgyne ledelseskonseptet**

Bems begrepsapparat er grunnlagt på psykososial atferd og beskriver androgynitet ut fra den reelle atferden det oppfattes at kvinner og menn har. Ikke-kjønnstypifiseringen til å bli en androgyn person skjer som en ubevisst konsekvens av individualiseringsprosesser mer enn en bevisst praktisering av kognitive kjønsskjema (Bem, 1984). Bems kjepphest er at androgyn kjønnsrolleidentitet kan gå på tvers av biologisk/fysiologisk kjønn, og at den androgyne atferden er den samme uansett (Bem, 1974). Det er allment akseptert i dag at kvinner og menn som uttrykker både maskuline og feminine trekk føler seg bedre psykisk enn de som uttrykker bare ett av trekkene (Bem, 1984; Nieschlag & Behre, 2000). En implikasjon kan være å søke å tilpasse BSRI til norsk eller skandinavisk arbeidsliv eller utvikle nye måleinstrumenter, selv om instrumentet er grundig validert fra før av.

Det er de androgynes ”dualpersonlighet” som gjør dem til så gode innovasjonsledere. Er det noe innovasjon krever, så er det en blanding av styring og empati, struktur og handlerom. Androgyne ledere kan lettere enn de andre kjønnsrolleidentitetene skape frihet, slippe sine medarbeidere til, gi plass for kreativitet, tilrettelegge for diskusjon og lede uten å dominere. Ideelt sett skal ingen medarbeidere føle seg forbigått eller overkjørt og ingen skal få dominere og utøve makt over andre. Androgyne ledere evner å sette seg selv til side for å fremme andre, og har ikke samme entydige markeringsbehov eller ønske om å dominere som de maskuline lederne har. Men de har samtidig de maskulines tydelighet og målrettethet. Ei heller er de androgyne entydig opptatt av å være relasjonelt avhengige slik de feminine er, men de har de feminines evne til å inkludere (Bem, 1981). De gode innovasjonslederne oppfatter at de våger å være objektive, slipper andre til og at de legger grunnlaget for å skape en god deltagertrygghet i gruppene de leder. Den androgyne lederrollen rommer i tillegg en indre intellektuell motor som krever fremdrift i gruppediskusjoner. Den androgyne lederen kan målrettet og fasiliterende sørge for at gruppen kommer frem til hensiktsmessige løsninger, konklusjoner eller innovasjoner. På den måten blir det potensielle mangfoldet i gruppen ivaretatt.

## **9.3 Glasstaket**

Den første delen av den foregående analysen har hovedvekt på egenskaper ved ledere som henger sammen med hvorvidt grupper oppfattes å fungere på en optimal kreativ måte.

Deretter skifter analysen tyngdepunkt til organisatoriske og kontekstuelle spørsmål. En viktig referanse i denne sammenhengen er teorien om glasstaket, der sammensetningen på ulike ledernivåer blir sett i relasjon til karrieremuligheter. Teorien hevder at kvinner har vesentlig vanskeligere enn menn for å nå opp til øverste ledernivå i store organisasjoner. Dette nivået er dominert av eldre maskuline menn, som i hovedsak reproducerer seg selv som gruppe, noe som sies å utgjøre en selvforsterkende prosess. "Glasstaket" er en metafor som antyder at kvinner støter på en usynlig barriere ved mellomledernivået og ikke kommer videre.

Ubalanse i fordeling av ulike type ledere på de ulike nivåene kan innvirke på muligheten for å utøve innovasjonsledelse. De androgyne relateres som nevnt til innovasjonsledelse i større grad enn andre kjønnsrolleidentiteter. Det er totalt sett et mindretall av androgyne i datamaterialet. Kun 205 ledere av totalt 917 er kategorisert som androgyne. Det optimale innovasjonsklimaet som de androgyne melder om, er derfor rapportert i relativt få tilfeller. Forekomsten av androgynitet på toppledernivå er høyere enn på mellomledernivå, og det gjelder både for kvinnelige og mannlige ledere. I tillegg er det de uddifferensierte og de feminine lederne som ikke kan relateres til god innovasjonsledelse, som i størst grad befinner seg på de laveste nivåene. Dette virker lite hensiktsmessig for deltagerbedriftene som jo på alle nivåer trenger medarbeidere som mener at de er gode innovasjonsledere. Det kan derfor ligge en klar begrensning og et potensial for ledere på det laveste nivået når det gjelder å være gode innovasjonsledere. Det er det laveste ledernivået som har færrest androgyne som er de som oppfatter at de er best på innovasjonsledelse. Barrieren for optimal innovasjonsledelse kan med andre ord ligge under og ikke over mellomledernivået.

Teorien om glasstaket har fått en nokså fremtredende plass i debatten i Norge, og da ofte i tilknytning til casestudier. Ingen norske studier har imidlertid testet den ved å anvende et materiale så bredt sammensatt som i denne undersøkelsen. Dette forskningsopplegget og datamaterialet er ikke utformet med glasstaksteorien for øyet. Det ville vært ønskelig å gi et bilde av karriereveier og endring over tid, og ikke bare av fordelingen på ett gitt tidspunkt. Bidraget her gir likevel viktig innsikt, selv om resultatet må tolkes med en viss forsiktighet. Et vesentlig bidrag knyttet til glasstaksteorien, er de relative systematiske målemetodene som ble foretatt på de ulike ledernivåene. De vertikale og horisontale målingene ga indikasjoner på lederbeholdninger og styrken på glasstaket. I denne analysen blir ideen om glasstakeffekt omgjort til en kontinuerlig variabel, noe som viser styrken av forskjeller i fordelingene på toppleder- og mellomledernivå.

Det er interessant og nytt å benytte kvantitative analysemetoder for å avdekke om det er homoseksuell reproduksjon i et lederutvalg. Det viste seg at kvinnelige ledere rapporterer flere kvinner i arbeidsgruppene sine enn hva mannlige ledere rapporterer og omvendt. Å måle kjønns sammensetningene i ledernes arbeidsgrupper reiser spørsmålet om det er slik at både kvinner og menn diskriminerer de av motsatt kjønn. Indikasjonen er svak, men det mest interessante er at trolig har verken bedriftene eller deltagerne bevisst kunnskap om slike mønstre. En slik organisatorisk analyse er lite ressurskrevende, og en effektiv måte å relatere kjønns sammensetningen i arbeidsgrupper til andre variabler. Mangfoldsdebatten rundt konsekvensene av den kvantitative kjønns sammensetningen i ledergrupper og styrer i Norge, mangler referanser til presise forskningsresultater. Undersøkelsens opplegg, dvs. å innhente data om kjønns sammensetningen i arbeidsgrupper og relatere den til andre variabler, kan muligens videreutvikles til en mer gjennomført kvantitativ måte å studere dette på.

I utvalget er det en ubalanse på hvor kvinner og menn befinner seg på de ulike hierarkiske ledernivåene. Menn er i flertall i topplederstillinger. Allikevel avdekker målingene relative forskjeller mellom kvinner og menn som viser at det ikke gir god mening å snakke om et "glasstak". Det mest interessante er de observerte kombinasjonene av ledertyper på toppledernivået i datasettet. Bem (1974, 1981, 1984) viser ingen interesse for kjønnsordende prosesser i organisasjoner, men hennes teori åpner også her for nye og viktige perspektiver. Det er de ikke-kjønnsstypifiserte lederne som i stor grad utgjør øverste ledernivå. Det innebærer at "glasstaket" i utvalget kan ha åpnet seg også for andre enn de maskuline lederne. Sett ut fra dette tverrsnittsutvalget kan derfor være slik kritikerene beskriver det, en illusjon.

Maskulinitet forbindes med toppledelse og er en sentral del av transaksjonsledelse definert som daglige sosiale transaksjoner hvor medarbeidere gir sin arbeidskraft i bytte for belønning (Avolio & Yammarino, 2002). Av toppledere kreves evne til gjennomslagskraft for å kunne styre en bedrift med mange ansatte. Ingen av de ikke-kjønnsstypifiserte lederne i utvalget har nødvendigvis egenskaper med tyngdepunkt i lederprinsipper som styring og kontroll. Det er flest ikke-kjønnsstypifiserte toppledere. De ikke-kjønnsstypifiserte er enten som de androgyne, dvs. tolerante, fleksible og fasiliterende, eller som de udifferensierte som er passive, defensive og avventende. Det kan tyde på at autoritær maskulin linjeledelse ikke er optimalt for innovasjonsfunksjonen som dagens toppledere skal dekke. Men det må sies at androgynitet inneholder også maskulinitet i følge Bem (1981a). Den observerte fordelingen av rapporterte kjønnsrolleidentiteter kan bety at den rådende oppfatningen av hvordan toppledere er og hvordan de leder i dagens moderne bedrifter må revurderes. En kan ikke se bort fra at det er nettopp bedriftenes behov for innovative ledere som gjør at såpass mange

androgynne i utvalget har gjort vertikal linjekarriere og befinner seg i toppledelse. I denne undersøkelsen fremstår toppledelse derfor som en dynamisk praksis mer enn som en tradisjonell stringent, autoritær og statisk linjeledelse. Det kan forklares med at topplederoppgaver på øverste nivå i økende grad utvikles på to måter i dagens arbeidsliv. De har både en strategisk og en integrerende komponent. Toppledere må ha tydelige visjoner og faste planer, og de må samtidig være i stand til å mobilisere medarbeidernes kreativitet og opplevelse av fellesskap (Yukl, 2002).

Denne undersøkelsen har vist at den sosiale interaksjonen mellom lederne og underordnende i arbeidsgruppene kan preges av om lederne er kjønntypifiserte eller ikke. Dette kan forklare at noen særlige glasstakseffekt ikke lar seg påvise i materialet. De ikke-kjønntypifiserte topplerne holder ikke på med kategorisering av andre medarbeidere slik de kjønntypifiserte gjør (Bem, 1981). De androgynne er tolerante, og de udiffereensierte er mer likegyldige til andre. Det er de maskuline og de feminine lederne som lett kategoriserer andre medarbeidere og attribuerer bestemte egenskaper til kvinner og menn, noe som lettere åpner for diskriminering i følge Bem (1981).

## **9.4 Noen innvendinger**

Det kan være slik at funnene om androgynitet og ledelse ikke nødvendigvis er noe nytt. At det tidligere manglet data om rapporterte kjønnsrolleidentiteter i norsk privat næringsliv understreker behovet for analyser i tråd med Bems teori om kjønnsrolleidentiteter som går utover de biologiske kjønnskategoriene.

Med analyser av biologisk kjønn i denne studien menes mønstre som krystalliserer seg ut fra om det er krysset av for kategorien kvinne eller mann i spørreskjemaet. Det kan virke misvisende å bruke betegnelsen biologisk kjønn som jo primært henspeiler på fysiologiske og genetiske forskjeller. Det er ingen garanti for at det kun er slike forskjeller og likheter som måles. De kvinnelige og mannlige lederne kan ikke løsrives fra en kulturell kontekst, og det er urimelig å tolke resultatene kun ut fra biologiske forklaringer. På den annen side gir en ensidig kulturell og sosiologisk tilnærming heller ingen garanti for at de observerte forskjellene bare er samfunnsskapte. Bem har på sin side valgt å se på kjønnsforskjeller i et sosialpsykologisk perspektiv som kan romme en kombinasjon av både biologi og kultur. Det

som gjør Bems målinger av kvinners og menns kjønnsrolleidentiteter unike, er at de forener disse to perspektivene på kjønn.

En mulig innvending er at andre typer målemetoder knyttet til gruppens medlemmer kunne tenkes å gi andre resultater. Det som analyseres er lederens subjektive opplevelse av hvordan innovasjonsledelse foregår i egen arbeidsgruppe. Det er kvinners og menns oppfatning av egen evne til innovasjonsledelse som er sammenlignet og ikke hvilke handlinger de utfører observert av andre. Det er likevel viktig å fastholde at lederes selvoppfatning er en essensiell del av prosesser som fører til innovasjon. Lederes egenskaper, holdninger og handlinger relaterer seg til deres oppfatning av slik gruppeprosessen blant gruppens medlemmer forløper (Forsyth, 1999). Deres oppfatning av egen lederstil og gruppeklima kan med andre ord ikke uten videre løsrives fra gruppe-medlemmenes oppfatninger av gruppeprosessene.

Resultatene kunne vært annerledes om lederne også hadde blitt spurt om sin oppfatning av hva andre kvinner og menn i arbeidsgruppen gjør. De svarene ville reflektert respondentenes subjektive fortolkninger av hva kjønnsforskjeller representerer og ville derfor heller ikke gitt et entydig bilde av hva kvinner og menn faktisk gjør likt og ulikt. Dette viser hvor problematisk det er å lage gode forskningsdesign for å kartlegge forskjeller og likheter mellom kvinner og menn.

Det har vært avgjørende å finne ut hvordan et kjønnsperspektiv frigjort fra rent biologiske kjønnsforskjeller i en lederundersøkelse kan operasjonaliseres. Det utvidete kjønnsperspektivet slik det er brukt, gir hensiktsmessig informasjon. Analyser av kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling gir en rekke meningsfylte mønstre i lederutvalget knyttet til deres opplevelse av seg selv som innovasjonsledere. Resultatene viser at det ikke bare er stereotypiske forskjeller som gjør et kjønnsperspektiv interessant for innovasjonsledelse. Dette kan gi forståelse for at moderne ledelsesforskning kan bygge teori ved å utvide den kjønnsstereotypiske dikotome forståelsen ved å integrere kjønnsrolleidentitet og holdninger til likestilling.

Lite faglitteratur innen ledelse innebefatter holdninger til likestilling, bortsett fra enkelte amerikanske bidrag av typen "How to manage diversity?". Disse virker ofte forutinntatte og lite gjennomtenkte når det gjelder forskjeller mellom kvinner og menn. Det kan skyldes at kunnskapsfeltet kjønns mangfold i arbeidslivet er relativt utforsket og mange fører en normativ og politisk ladet debatt. Mye av den empiriske ledelsesforskningen på innovasjon tester effektivitet og måloppnåelse opp mot gruppeprosesser, innflytelse og endring (Northouse, 2004). Denne undersøkelsen ser på lederes holdninger til likestilling og kan derfor være et begynnende bidrag til en utfyllende



og sammensatt ledelsesteori om mangfold tilpasset norske forhold. Det vil være fruktbart å utvikle typologier for holdninger til likestilling uten å samtidig måle sammenhenger til andre variabler slik det er gjort i denne undersøkelsen. Det sikrer et mer presist bilde av og bedre innsikt i hva holdninger til likestilling og kjønns mangfold kan innebære. Utvikling av holdningsmodellen i denne avhandlingen kan like fullt være et bidrag på veien til å danne holdbare og anvendelige typologier.

Å teste ut relasjonen mellom lederes oppfatning av egen fasiliteringsevne og innovasjonsklima, var som å slå inn åpne dører. Men det syntes likevel nødvendig å utvikle et mer presist og nyansert måleinstrument for fasilitering. De tre tiltenkte faktorene var mest hensiktsmessig å inkludere som en sammensatt variabel i de statistiske analysene. Leddene dreiet seg om at ledere skulle nedtone sin egen betydning i arbeidsgruppen og fokusere på gruppe medlemmenes behov og meninger. Utfordringen er å klargjøre skillet i måleinstrumentet mellom fasiliteringsevne og gruppeprosess i leddene for å kunne operasjonalisere mer presist og nyansert. Begrepsforståelsen av fasilitering kan utvides med møteledertekniske ferdigheter som sikrer deltagelse fra alle i gruppen og gir støtte til deres ytringer. Miranda og Bostrom (1997) fant at fasilitering alene ikke var nok til å skape gruppedynamikk, men at bruk av praktisk møteteknologi optimaliserte utbyttet for gruppen. Fasiliteringsevne ble dessuten undersøkt som en medierende variabel ved hjelp av statistisk mediering, noe som er en relativ ny og anerkjent metode innen ledelsesforskningen. Dette kan kanskje bidra til at undersøkelsen får et bredere nedslagsfelt innen den tradisjonelt positivistiske orienterte ledelsesforskningen.

Å bruke BSRI i kombinasjon med et annet kvantitativt måleinstrument, TCI, viste seg også å være mulig, til tross for en rekke faktorer som kompliserte de statistiske målingene. Det innebar at teori om dannelse av kjønnskjema ble relatert til teori om dannelse av innovasjonsklima, basert på standardiserte og sikre vitenskapelige måleinstrumenter. Kanskje kan denne fremgangsmåten ha vist at BSRI også kan fungere godt sammen med andre måleinstrumenter innen ledelsesforskningen. Selvskårene lederne gir kan reflektere dem bedre eller dårligere enn de egentlig er. Dette gjelder trolig mer for deres fasiliteringsevne enn for selvskårene knyttet til deres kjønnsrolleidentitet og opplevelse av innovasjonsklima. BSRI og TCI er et standardisert måleinstrumenter som nok er vanskeligere å manipulere enn de selvutviklede leddene i spørreskjemaet som måler fasiliteringsevne.

## 9.5 Avslutning

Denne avhandlingen forsøker å se kjønnsmangfold og innovasjonsledelse i sammenheng slik at fagfeltene kan bygge på hverandres resultater og jeg håper dette er et skritt i den retningen. Det har virket hensiktsmessig å bygge opp feltet innovasjonsledelse og kjønnsmangfold ved å få innsikt i et lederutvalgs selvoppfatninger om de to temaene. Senere forskning kan utfylle feltet ved å inkludere medarbeiderne i gruppene og videre kan det gjøres observasjoner på organisasjonsnivå.

Den overordnede konklusjonen er at et utvidet kjønnsperspektiv gir viktige innsikter når det gjelder ledelse og innovasjon i moderne næringsliv. Det er viktig å få frem kunnskap om hvordan introdusere kjønnsperspektiv i innovasjonsforskning. Ja, antagelig vil behovet for å forstå hva kjønnsmangfold kan være øke i tiden fremover. Da er det viktig å ikke stirre seg blind på kjønnssammensetning ut fra biologiske kriterier, men i tillegg betrakte kjønn i et psykologisk og sosialt perspektiv og som variable trekk ved individer og bedriftskulturer. På tross av mulige feilkilder og mangler i datamaterialet, er det demonstrert at Bems teori bør få en tydelig plass i fremtidens debatter om kjønnsmangfold og innovasjonsledelse.

## Referanseliste

- Acker, J. (1989). *Doing comparable worth*. Philadelphia: Temple University Press.
- Acker, J. (1992). Gendering Organizational Theory. In A. J. Mills, & P. Tancred, P. (Eds), *Gendering Organizational Analysis*, 248-260. Newbury Park: Sage.
- Acker, J. & Van Houten, D. (1974). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19:152-63.
- Adelswärd, V. (1991). Kvinneligt och manligt i anställningsintervjuer. I B. Gunnarson, & C. Liberg, (Red). *Språk, språkbruk och kön*. Uppsala Rapport fra ASLA, Nordisk symposium.
- Adler, N. (2002). Global managers: No longer men alone. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (5) 743 – 760.
- Agrell, A., & Gustafson, R. (1994). The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: a psychometric test on a Swedish sample of work groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 143 – 151.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decisions processes*, 50, 179 – 211.
- Ajzen, I., & Madden, J. T. (1986). Prediction of goal-directed behavior: attitude, intentions, and perceived behavioural control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Akselsen, O. (2005). Svenske likestillingsminister innlegg: Hvordan få et næringsliv som ikke diskriminerer kvinner? Konferanse. *Senter for Corporate Diversity*, (27. mai).
- Albert, S., & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Albrecht, T. L., & Hall, B. J. (1991). Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication monographs*, 58, (Sept.)
- Alfermann, D. (1999). Career transitions of elite athletes: drop-out and retirement. I R. Vanfraechem-Raway, Y. Vanden Auweele (Eds.), *Proceedings of the ninth European congress of sport psychology*. European Federation of Sports Psychology FEPSAC, Brussels (1995), pp. 828–833
- Allen, A. D. (1998). Rethinking power. *Hypatia* 13, (1) 21-40.
- Almås, E., & Benestad, E. (1997). *Sexologi i praksis*. Tano Aschehoug.
- Alvesson, M. (1989). The Culture Perspective on Organizations: Instrumental values and basic features of culture. *Scandinavian Journal of Management*, 5 (2), 123 – 136.
- Alvesson, M. (1997). Kroppsräkning, konstruktion av kön och offentliga organisationer. I E. Sundins (Red.): "Om makt och kön – i såpren av offentliga organisationers omvandling". SOU: 83. Stockholm: Fritzes.
- Alvesson, M., & Due Billing, Y. (2009). *Understanding Gender and Organizations*. Great Britain: Sage.

Amabile, T. (1983). The social psychology in creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 335-376.

Amabile, T. (1996): *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.

Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwater, W.A., & Harrison, A. W. (1995). An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24 (2), 20 – 35.

Andersen, S. M., & Bem, S. L. (1981). Sex typing and androgyny dyadic interaction individual differences in responsiveness to physical attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41 (1), 74 – 86.

Anderson, N.R. & West, M.A. (1994). *Team Climate Inventory: manual and user's guide*. Windsor, Berkshire: NFER-Nelson.

Anderson, N.R. & West, M. A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 3, 235 – 258.

Andre, R. (1995). Diversity Stress as Morality Stress. *Journal of Business Ethics*, 14, 489 – 496.

Archer, J. (1989). The relationship between gender-role measures: A review. *British Journal of Social Psychology* 28, 173 – 184.

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. Philadelphia: Kogan Page Limited

Auster, C.J. & Ohm, S.C. (2000). Masculinity and Femininity in Contemporary American Society: A Reevaluation Using the Bem Sex-Role Inventory. (Statistical Data Included) (Polling Data). *Sex Roles: A Journal of Research*, (Oct.).

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Erlbaum.

Avolio, B. J., & Gibbson, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In: J. A. Kanungo, & R. N. Kanungo, et al. (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* 276 – 308. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). *Transformational and Charismatic Leadership. The Road Ahead*. Oxford: Elsevier.

Avilio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, 9-16.

Baily, W. T., Silver, N. C., & Oliver, K. A. (1990). Women's rights and roles: Attitudes among black and white students. *Psychological Reports*, 66, 1143 – 1146.

Ballard-Reisch, R. D., & Elton, M. (1992). Gender orientation and the Bem Sex-Role Inventory: A psychological construct revisited. *Sex Roles*, 27, 291 – 306.

Balz, G. S. (1996). *Identification with gender roles: A personal construct psychology perspective*. PhD. University of Windsor (Canada)

Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano.

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det og hvilke faktorer er det? I *Tidsskrift for norsk psykologforening*. 45. 272 – 286.

Bantel, K.A., & Finkelstein, S. (1995). The determinants of top management teams. *Advances in Group Processes*, 12, 139-165.

Barak, A., Golan, E., & Fisher, W. (1988). Effects of counsellor gender and gender-role orientation on client career choice traditionally. *Journal of Counselling Psychology*, 35 (3) 287 – 293.

Barlow, T. F. (1996). *The effects of sex role stereotyping on perceptions of leadership effectiveness in shared decision-making groups in schools*. State University of New York at Albany.

Baron, R., & Byrne, D. (1994). *Social Psychology. Understanding human interaction*. (7<sup>th</sup> ed). London: Simon & Schuster.

Baron, R., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173 – 1182.

Barry, B., & Bateman, T. S. (1996). A social trap analysis of the management of diversity. *Academy of Management Review*, 21 (3) 757 – 790.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* New York: Free Press.

Bauer, T. N., & Green, S.G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manage behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72 – 83.

Baugh, S. G., & Graen, G. B. (1997). Effects of Team Gender and Racial Composition on Perceptions of Team Performance in Cross-Functional Teams. *Group & Organization Management*, 22 (3) 366-383.

Baxter, J., & Wright, E.O. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis. A comparative study of USA, Sweden and Australia. *Gender Society*, 14 (2): 275 – 294.

Beauvoir, de S. (2000). *Det annet kjønn*. Pax Forlag Oslo.

Becker, T.E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23, 154 – 161.

Belbin, R.M. (2002). *Team Roles at Work*. London: Butterworth Heinemann.

Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42 (2) 155 – 162.

Bem, S. L. (1977). On the utility of alternative procedures for assessing psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 54, 196-205.

Bem, S. L. (1981). *Bem sex-role inventory. Professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bem, S. L. (1981a). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88, 354 – 364.

Bem, S. L. (1981b). The BSRI and gender schema theory: A reply to Spence and Helmreich. *Psychological Review*, 88, 369-371.

- Bem, S. L. (1983). Gender schema theory and its implications for child development: Raising gender-ashematic children in a gender-shematic society. *Journal of Women in Culture and Society*, 8, 598 – 616.
- Bem, S.L. (1984). *Androgyny and Gender Schema Theory: A Conceptual and Empirical Integration*. Nebraska Symposium on Motivation.
- Bem, S. L. (1995): *Working on Gender as a Gender-Nonconform*. The Haworth Press.
- Bem, S. L. (1993). *The linses of gender. Transforming the debate on sexual inequality* New Haven, Conn. : Yale University Press.
- Berg, B. (2002). Mangfold fra besvær til begjær. I U. Forseth, & B. Rasmussen. *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Berg, B., & Håpnes, T. (2001). *Mellom likhet og forskjellighet. Mangfoldsstrategier i arbeidslivet*. Trondheim. SINTEF Teknologiledelse.
- Berger, J., Cohen, B.P., & Zelditch, M. (1972). Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37, 241 – 255.
- Bernstein, B.L., Hofmann, B., & Wade, P. (1987). Preferences for counselor gender: students' sex role other characteristics, and type of problem. *Journal of Counseling psychology*, 34 (1) 20 – 26.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. NY: Basic Books.
- Bisgaard, T., & Høgenhaven C. (2010). Creating new concepts, products and services with user-driven innovation, Oslo Nordic Innovation Center
- Bjutendijk, S., Revuelta, C., Corda, D., Flodström, A., Holdcroft, A., Hunter, J., James, A., Toft Jensen, H., Kitchen, N., Schraudner, M., Sjørup, K., Rice, C., Rønneberg, H., & Tarrach, R. (2010). *Recommendations for Action on the Gender in Science*. genSet. Portia.
- Blakstad, I. L. (2005). *Lønnsomt mangfold i ledelse og styrer. Kvinner, jyplinger, oldinger?* Oslo: Interface Media AS
- Blanchard-Fields, F., Suhrer-Roussel, J., & Hertzog, C. (1994). A confirmatory factor analysis of the Bem Sex-Role Inventory: Old questions, new answers. *Sex Roles*, 30, 423 –457.
- Borchgrevink, T. (2002). Likestilling. Det flerkulturelle demokratiets hodepine. I G. Brochmann, T. Borgrevink, J. Rogstad: *Sand I maskineriet. Makt og demokrati I flerkulturelle Norge*. Oslo Gyldendal Akademisk.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Bower G.H. (1981). *Mood and memory*. *American Psychologist*, 36, 129–148.
- Bradford, L.P. (1976). *Making meetings work*. La Jolla, CA: University Associates.
- Brandi, S., Hildebrant, S. Nordhaug, I. W., & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Universitetsforlaget.
- Brehm, S., Kassin, S., & Fein, S. (2002): *Social Psychology*. (5th ed.) Boston: Houghton Mifflin Company.

- Bronfenbrenner, U. (1960). Freudian theories of identification with their derivatives. *Child Development*, 31, 15-40.
- Brooks, C., & Bolzendahl, C. (2003). *The transformation of US gender role attitudes: cohort replacement, social structural change, and ideological learning*.
- Brubaker, R., & Cooper, F. (2000). *Beyond identity*. Kluwer Academic Publishers. Netherlands
- Buckle, P., & Thomas, J. (2001). Deconstructing project management: a “gender” analysis of project “management” guidelines. *International Journal of Project Management*. London: Elsevier
- Buelens, M., Kreitner, R., & Kinicki, A. (2002). *Organizational Behaviour*. NY: McGraw Hill.
- Burke, R. (1994). Canadian business students' attitudes towards women as managers. *Psychological Reports* 1994 75, 1123-1129.
- Burnside, R. M., (1996). Improving corporate climates for creativity. In M.A. West, & Farr, M. A. (Eds) *Innovation and creativity at work. Psychological and Organizational Strategies*, (pp. 265 – 285). Great Britain: Wiley.
- Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and innovation among teams. The Impact of Empowerment. *Small Group Research*. 28 (3) 414 – 423.
- Bursik, K. (1995). Gender-related personality traits and ego development: differential patterns for men and women *Sex Roles*, 5 (1).
- Busch, T., & Vanebo, J.O. (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. 3. utg. Oslo: Tano.
- Byrne, C. (1998). Facilitating empowerment groups: dismantling professional boundaries. *Mental Health Nursing*, 19, 55 – 71.
- Bøhren, Ø. & Strøm, Ø. (2005). *Aligned, informed and decisive: Characteristics of value-creating boards*. Norwegian School of Management.
- Campbell, T., Gillaspay, J., & Thompson, B. (1997). The factor structure of the Bem Sex-Role Inventory (BSRI): Confirmatory analysis of long and short forms. *Educational and Psychological Measurements*, 57, 118-124.
- Canary, D. J., & Dinida, K. (Ed) (1998). *Sex Differences and Similarities in Communication. Critical Essays and Empirical Investigations of Sex and Gender in Interaction*. London: Erlbaum.
- Canary, D. J., & Hause, K. S. (1993). Is there any reason to research sex differences in communication? *Communication Quarterly*, 41, 129-144.
- Carless, S. A. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*, 39, 11 / 12.
- Carless, S. A., Wearing, A., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*. 14, 3
- Carli, L. (1990). Gender, language, and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (2) 294-300.
- Carlsson, M., & Magnusson, E. (2008). Construct Validation of the Bem Sex Role Inventory. *Scandinavian Journal of Psychology*. Volume 21. Issue 1, pages 27-31.

- Carr, C. (1992). *Teampower: Lessons from America's Top Companies on Putting Teampower to Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Carr-Ruffino, N. (1993). *The promotable woman: Advancing through leadership skills*. Belmont, VA: Wadsworth
- Carter, S. M., & West, M.A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29, 583-601.
- Carveth, D. (1988). Some Reflections on Lacanian Theory in Relation to Other Currents in Contemporary Psychoanalysis. *Psychological Social* Vol. 1
- Chant, S., & Gutmann, M. (2002). *Mainstreaming Men into Gender and Development: Debates, Reflections, and Experiences*. Co-author with Sylvia Chant. Oxford: Oxfam,
- Chodrow, N. (1978). *The reproduction of mothering: Psychoanalysis and the sociology of gender*. Berkeley: University of California Press.
- Choi, N. (2004). Sex Role Group Differences in Specific Academic, and General Self-Efficacy. *The Journal of Psychology*, 138(2) 149 – 159.
- Choi, N., & Dale, R. F. (2003). The Structure of the Bem Sex Role Inventory: A Summary Report of 23 Validation Studies. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 63 no. 5 872-887
- Choi, N., Fuqua, D. R., & Newman, J. (2007). Hierarchical confirmatory factor analysis of the Bem Sex Role Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 67, 818-832.
- Ciabattari, T. (2001). Changes in men's conservative gender ideologies. Cohort and period Influences. *Gender & Society*, 15 (4) 574 – 591.
- Cleveland, J. N., Stockdale, M., & Murphy, K. R. (2000). *Women and Men in Organizations. Sex and Gender Issues at Work*. London: Erlbaum.
- Coates, J. (2003). *Ecology and Social Work: Toward a new paradigm*. Fernwood Publishing.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.). NJ: Erlbaum.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Colgan, F., & Ledwith, S. (2002). Gender and diversity: Reshaping union democracy. *Employee Relations*, 4 (2).
- Collinson, D. L. & Hearn, J. (Ed.) (1996). *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on men, masculinities and managements*. London: Sage.
- Cook, E. P. (1985). *Psychological androgyny*. New York: Pergamon.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-Experimentation, Design & Analysis Issues for Field Settings*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Cosier, R. & Dalton, D. (1990). Positive effect of conflict: A field assessment. *International Journal of Conflict Management*, 1 81-92.



- Curral, L.A., Forrester, R.H., Dawson, J. F., & West, M.A. (2001). It's what you do and the way you do it: team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 187-204.
- Dackert, I., Lööf, P., & Mårtensson, M., (2004). Leadership and Climate for Innovation in Teams. *Economic and Industrial Democracy*, 25 (2) 310 – 318.
- Dahle, D. Y. (2003). Kvinner skyr boliglån. *Aftenposten* 3. november.
- Danilda, I., & Thorslund, J. (Eds). (2011). Innovation and Gender. Stockholm: Vinnova.
- Davis, J. A., Smith, T. W., & Marsden, P. (2000). *General Social Surveys, 1972 – 2000*. USA: Roper Center for Public Opinion Research, Storrs.
- Deaux, K., & LaFrance, M. (1998). Gender. In D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds), *Handbook of social psychology* (4th ed.). New York: Random House.
- Deaux, K., & Major, B. (1977). Sex-related patterns in the unit of perception. *Personality and Social Psychology Bulletin* 3, 297-300.
- Dennis, M. R., & Kunkel, A. (2004). Perception of men, women, and CEOs: The effects of gender identity. *Social Behaviour and personality*, 32(2), 155 – 172
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11, 118–127.
- Drake, I. (2003). *Female Future. Mobilisering av talent*. Oslo: NHO.
- Drake, I., & Solberg, A.G. (1995). *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?* Oslo: Tano.
- Dressel, P. Heartfield, W., & Gooley, R. L. (1994). The Dynamics of Homosocial Reproduction in Academic Institution. *Journal of Gender and Law*. Vol.: 2, 37-62
- Drucker, P. F. (1991). The discipline of innovation. In Henry, J., Walker, D. (Ed). *Managing Innovation* 9 – 40. Sage.
- Dunbar, K. (1995). How do scientists really reason: Scientific reason in real-word laboratories. In R. J. Sternberg, & J. E. Davidson, (Eds.). *The nature of insight* 365 – 396. Cambridge, MA: MIT Press.
- Eagly, A (1995): The science and politics of comparing women and men. *American Psychologist*, 50, 145 – 158.
- Eagly, A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions *Psychology of women quarterly* 31 (1) 1-12.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadershipstyle: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H. & Johanessen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues* 57 (4):781-797.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4) 569-591.

- Eagly, A., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A., Karau, S.J., & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117, 125 – 145
- Eagly, A., Wood, W., & Chaiken, S. (1978). Causal inferences about communicators and their effect on opinion Change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 424 – 435.
- Egan, T. M. (2005). Creativity in the Context of Team Diversity: Team Leader Perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 7, (2) 207 – 225.
- Eidet, K., & Karlsmyr, H. (2008). *Motiver og holdninger bak etterspørsel etter kvinner i ledergrupper og lederroller*. Handelshøyskolen BI. Oslo
- Ekvall, G. (1991). The organizational culture of idea-management: a creative climate for the management of ideas. In Henry, J., Walker, D. (Ed). *Managing Innovation* (pp. 73 – 80), Sage.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1) 105 – 123.
- Ellingsæter, A. L., (2000). Modernitet og forståelse av kjønn. “Problemet” med mange navn. I F. Engelstad (Red.) *Kunnskap og refleksjon. 50 års samfunnsforskning*. Rapport 2:2000. Institutt for samfunnsforskning.
- Ellingsæter, A. L. (2004). Tidskrise i familien? I: Arnlaug Leira & Anne Lise Ellingsæter (Red.), *Velferdsstaten og familien..* Gyldendal Akademisk. 128 - 159
- Ellingsæter, A. L., & Solheim, J. (Red.) (2002). *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Gyldendal Akademisk.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151.
- Emmerik, I., Euwema, M.C., & Wendt, H. (2008). Leadership behaviors around the world, the relative importance of gender versus cultural background. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(3), 297-315
- Engelstad, F. (2011). Kan kjønnskvolter i næringslivet forsvares? *Tidskrift for kjønnsforskning*, 2.
- Epstein, C.F. (1981). *Women in law*. NY: Basic Books.
- Epstein, C.F. (1988). *Deceptive distinctions*. NJ: Erlbaum.
- Epstein-D’Agate, J.C. (2003). *Supervise gender role identity and supervisory style and the supervisory relationship in school psychology*. Fordham University.
- Esty, K., Griffin, R., & Hirsch, S. (1995). *Workplace Diversity. A manager’s Guide to Solving Problems and Turning Diversity onto a Competitive Advantage*. Massachusetts: Adams Media Corporation. Avon
- Fagerberg, J. (2005). “Innovation: A Guide to the Literature”. I Fagerberg *et al.* (Eds.) Fagerberg, Jan; David Mowery and Richard Nelson. Eds (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press 2005.

- Fausto-Sterling, A. (1992). *Myths of Gender. Biological Theories about Women and Men*. NY: BasicBooks.
- Ferree, Myra Marx, and Purkayastha, Bandana (2000). Equality and Cumulative Disadvantage: Response to Baxter and Wright. *Gender & Society*: 6:809-813.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 505-538.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour. An introduction to theory and research*. MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Stasson, M. (1990). The role of desires, Self-Perdiction and Perceived Control in the Prediction Training Session Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 20 (3) 173 - 198
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. 1991: *Social cognition*. (2<sup>nd</sup> ed). MA: Addison-Wesley.
- Fjeldstad, Ø. D., & Stabell, C. D. (1997). *Et nytt strategisk landskap?* Praktisk økonomisk & ledelse, nr 3, s 53 - 60
- Fleischman, G. (2002). Ethics codes and professionals' tolerance of societal diversity. *Journal of Business Ethics*, (Nov)
- Flæte, A. (2005). I utakt med nåtiden. *Dagens Næringsliv* 25. april.
- Follestad Bakken, B.R., Svenberg G., & Ulriksen, S. (1997). *Mangfold – en strategi for å møte endring?* NHO.
- Fondas, N. (1997). Feminization Unveiled: Management Quality in Contemporary Writings. *Academy of Management Review*, 22, 257 – 282.
- Fontayne, P., Sarrazin, P., & Famose, J. P. (2000). The Bem-Sex Role Inventory: Validation of a short-version for French teenagers. *European Review of Applies Psychology*, 50. 405-416.
- Ford, J.D. (1981). Departemental context and formal structure as constraints on leader behavior. *Academy of Management Journal*, 24, 274 - 288
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14 (3) 67-80.
- Forseth, U., & Rasmussen, B. (2002). *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Forsyth, D. (1999). *Group Dynamics*. (3<sup>rd</sup> ed.). London: Wadsworth.
- Frable, D. E. S. (1989). Sex Typing and Gender Ideology: Two Facets of the Individual's Gender Psychology that Go Together. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56: 95-108.
- Frable, D. E. S., & Bem, S. L. (1984). If your're gender-schematic, all members of the opposite sex look alike. *Journal of Personality and Social Psychology*. 49, 459-468.
- Franca, C. B. da, & Lourenco, P. R. (2010). Diversity and intragroup conflict at work: An empirical study in Portugal. *Revista de Administração Mackenzie*. 3, 130 – 158.
- Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D. (2003). *Research methods in the social sciences*. (5<sup>th</sup> ed.), London: Arnold

- Fraser, N. (1997). *Justice interruptus: Critical reflections on the "postsocialist" condition*. New York: Routledge
- Freud, S. (1938). *A General Introduction to Psychoanalysis*. Garden City Pub. Co; De Luxe ed edition
- Freud, S. (1959a). Some psychological consequences of the anatomical distinction between sexes (1925). In E. Jones (Ed.), *Collected papers of Sigmund Freud*, (Vol 5) New York: Basic Books.
- Freud, S. (1959b): The passing of Oedipus complex (1924). In E. Jones (Ed.), *Collected papers of Sigmund Freud*, (Vol 5) New York: Basic Books.
- Friedman, K., & Olaisen, J. (1999). *Underveis til fremtiden*. Fagbokforlaget.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). *Managing Diversity. A Complete Desk Reference & Planning Guide*. New York: McGraw-Hill.
- Gelman, R. S. (1969). Conservation acquisition: A problem of learning to attend to relevant attributes. *Journal of Experimental Child Psychology*, 7, 167-187. (repeatedly reprinted; a citation classic.)
- Gersick, C., & Davis-Sacks, M. (1990). Summary: Tasks forces. In R. Hackman (Ed): *Groups that work (and those that don't)* (pp. 146-153). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Gibson, C. B. (1995). *An investigation of gender differences in leadership across four countries*. *Journal of International business studies*. USA: Second quarter.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Cambridge: Polity
- Gilbert, J.A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *Academy of Management Executive* 14, 93 – 105.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. & Ivanecevich, J. M. (1999). Diversity Management. A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics* 21, 61 – 76.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women`s development*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Gitter, R. J., & Scheuer, M. (1997). "U.S. and German Youths: Unemployment and the Transition from School to Work." *Monthly Labor Review* 120, no. 3 (March): 16-20.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse*. Fagbokforlaget
- Gjølberg, M. (2004). Rapport om granskning av bedrifters sosiale ansvar i de 100 største bedriftene. *Dagens Næringsliv* 12. april.
- Glick, P., Fiske, S. T., Mladinic, A. Saiz, J., Yamamoto, M., & Ferreira, M. C. (2000). Beyond Prejudice as simple antipathy: Hostile and benevolent sexism across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 79, No. 5 763-775.
- Goffman, E. (1976). Gender display. *Studies of the Anthropology of Visual Communication*, 3, 69-77.
- Goodsell, C.T. (1989). 'Balancing Competing Values'. In J. L. Perry (ed.) *Handbook of Public Administration*, 575-85. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.) *Leadership frontiers* (143 – 165). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of work group professionals into selfmanaging and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3 (3), 33 – 48.

Granowetter, M., & Swedberg, R. (2001) *The Sociology of Economic Life*, Westview Press.

Gravenhorst, K. M. B., & Boonstra, J. J. (1998). The use of influence tactics in constructive change processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 179 – 196.

Gravetter, F.J., & Wallnau, L.B. (2000). *Statistics for the behavioral sciences* (5th edition) Belmont, CA: Wadsworth.

Greenbaum, T. L. (2000). *Moderating Focus Groups. A practical Guide for Group Facilitation*. Sage.

Grinell, J. P. (2002). Effects of leaders and evaluators' sex on sex role stereotyping of charismatic leaders'. *Psychological Reports*, 91, 1247 – 1252.

Guastello, S. J. (1995). Facilitative Style, Individual Innovation, and Emergent Leadership in Problem Solving Groups. *Journal of Creative Behaviour*. 29, 4.

Gutek, B. A., & Stevens, D. A. (1979). *Effects of sex subject, sex of stimulus cue, and androgyny level on evaluations in work situations which evoke sex role stereotypes*. New York: Praeger.

Guzzo, R.A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology* 47, 307-338.

Hackett, D., & Charles, L.(1993). *Facilitation Skills For Team Leaders*. Menlo Park, California: Crisp Publication.

Hackman, R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch ( Ed.), *Handbook of organizational behavior*. NJ; Prentice Hall.

Hall, J.A. (1998). How big are nonverbal sex differences? The case of smiling and sensitivity to nonverbal cues. In Canary & Dindia (Ed.), *Sex differences and similarities in communication*. London: LEA Publishers.

Hall, D. T., & Seibert, K. W. (1992). Strategic management development: Linking organizational strategy, succession planning, and managerial learning. In D.H. Montross & C. J. Shinkman (Eds.), *Career development: Theory and practice* 255-275. Springfield, IL: Charles C. Thomas.

Halpern, D. F. (2000). *Sex Differences in cognitive abilities*. Third edition. NJ: Erlbaum.

Haraway, D. (1989). *Primate Visions. Gender, Race and Nature in the world of Modern Science*. NY: Verso

Harrington-Mackin, D.(1993). *Team Building Tool Kit*. New York: Amacom.

Harrington, D. M., & Andersen, S. M. (1980). *Creativity, Masculinity and Three Models of Psychological Androgyny*. Stanford University

Harris, P. R., & Moran, R. T. (1991). *Managing cultural differences*. Third edition. Houston: Gulf Publishing Company.

Hartmann, H. (1976). Capitalism, patriarchy, and job segregation by sex. 137-69 in Martha Blaxall and Barbara Reagan (eds.). *Women and the Workplace: The Implication of the Occupational Segregation*. Chicago. University of Chicago.

Hartmann, H. (1981). The Unhappy Marriage of Marxism and Feminism: Towards a more progressive Union. In *Women and Revolution. A Discussion of the Unhappy Marriage Marxism and Feminism*. ed. Lydia Sargent. London Pluto Press.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, (8), 989-1018.

Hayes, N. (1997): *Successful team management*. London: International Thomson Business Press.

Henderson, S. (2001). Picture it. Minority and ethnic groups. *Successful Meetings*, USA: Nielsen Business Media.

Henley, N. M. (1972). Body politics: Power, sex, and nonverbal communication. *Berkeley Journal of Sociology*, 18, 1-26.

Hernes, T., & Koefoed, A. L. (red) 2007: *Innovasjonsprosesser - Om innovasjonens odysse*. Fagbokforlaget.

Herring, L. (2009). Workplace Diversity Pays: Research Links Diversity with Increased Sales Revenue and Profits, More Customers. American Sociological Association. San Francisco

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources*. (6<sup>th</sup> ed.) NJ: Prentice Hall.

Hirdmann, Y. (1988). Genussystemet – refleksjoner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovitenenskapelig Tidsskrift*, 3.

Hirsch, A. A. (2010). *Hvem er Kari og Ola?* Statistisk Sentralbyrå

Hirschy, A. J., & Morris, J. R. (2000). Individual differences in attributional style: the relational influence of self-efficacy, self-esteem, and sex role identity. *Personality and Individual Differences*, 32, 183 – 196.

Hittner, J. B., & Daniels, J. R. (2002). Gender-Role Orientation, Creative Accomplishments and Cognitive Styles. *Journal of Creative Behavior*. Vol 36 Number 1 First Quarter.

Hoel, M. (1997). *Fra stat til marked. En analyse av kjønnsforskjeller i lønns- og karriereløp i tre større selskaper*. Rapport 97:4 Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Hoffman, R. M., & Borders, D. (2001). Assessment in action. Twenty-five years after the Bem Sex-Role Inventory: A reassessment and new issues regarding classification variability. *Measurements and Evaluation in Counseling and Development*, 34.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences. International Differences in Work – related Values*. Sage Publications London New Dehli

Hogg, M. A. (1992). *The Social Psychology of Group Cohesiveness*. New York: New York Univ. Press

- Holcomb, H. R. (1993). *Sociobiology, Sex and Science*. Suny Press. New York
- Holcomb H. R., & Byron, L. (2005): Sociobiology. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, ed. Edward Zalta.
- Holt, C. L., & Ellis, J. B. (1998). Assessing the current validity of the Bem Sex-Role Inventory. *Sex Roles*, 39, 929-941.
- Holte, A. (1982): *Bems kjønnsrolle inventarium*: Norsk versjon. metodemateriell. 1982, Institutt for medisinske atferdsfag, Instituttgruppe for medisinske basalfag, Universitetet i Oslo
- Holter, H. (1973). *Sex Roles and Social Structure*. Universitetsforlaget.
- Holter, H. (1989). Teoriutvikling i norsk samfunnsvitenskapelig kvinneforskning. Muligheter og ambisjoner. *Nytt om kvinneforskning*, 1, 22- 27.
- Hovdesven, K. (2008). Bem Sex Role Inventory - Can You Measure Masculinity and Femininity? *Journal of Personality* Volume: 86, Pages: 1975-1977
- Howard, A. (1998). The empowering leader: Unrealized opportunities. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era* 202 – 213. Thousand Oaks CA: Sage.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*. 78 (6), 891 – 902.
- Hoyle, R. H., & Crawford, A. M. (1994). Use of individual-level data to investigate group phenomena: Issues and strategies. *Small Group Research*, 25, 464-485.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation*. Cambridge University Press
- Huse, M., Nielsen, S., & Hagen I. M. (2009). Boards of directors, codetermination and women directors: Societal and business case CSR illustrations from Norway. *Journal of Business Ethics*, 89(4): 581-597.
- Håpnes, T., & Iversen, A. (2000). "Jeg fant, jeg fant!...." *Gode strategier i flerkulturelle bedrifter*. Sintef Teknologiledelse. IFIM.
- Igbaria, M., & Baroudi, J.J. (1995). The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: An examination of gender differences in the IS workplace. *MIS Quarterly*, 19(1), 107-123.
- Ilgen, D. R. (1993). Performance appraisal accuracy. An illusive or sometimes misguided goal? I *Personal selection and assessment*. Eds. Schuler, H. Farr, J & Smith, M. Hillsdale NJ: Erlbaum
- Indvik, J. (2001). Kvinner og ledelse. I Martinsen, Ø.V, *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal
- Inglehart R., & Baker D. (2000). Economic levels of 65 Societies, superimposed on two dimensions of cross-cultural variation. *American Sociological Review*.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Bettis, R.A., & de Porras, D.A. (1987). Strategy formulation process: Differences in perception of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by management level. *Strategic Management Journal*, 8 (5) 469 – 486.

- Isaksen, S. G., Babij, B., & Lauer, K. J. (2003). Cognitive styles in creative leadership practices: Exploring the relationship between level and style. *Psychological Reports*, 93, 983 – 994.
- Jackson, S. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. In S. Worchel, W. Wood & J. Simpson (Eds.). *Group process and productivity* (pp. 138-173). Newbury Park, CA: Sage.
- Jacobs, T.O., & E. Jaques. (1987). Leadership in complex organizations. In *Human Productivity and Enhancement*. Edited by J. A. Zeidner. *Organization and Personnel*, vol. 2. New York: Praeger.
- Jacobsen, J. (1998). *The economics of gender*. Second edition. Blackwell Publishers.
- Jacobsen, P. H. (2005). *Krasjkurs om elektroniske spørreundersøkelser*. Universitetet i Oslo.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Fagbokforlaget
- James, D. (2002). *Executives and ethnic groups*. Marketing News; Chicago; USA
- James, D., & Drakich, J. (1993). Understanding gender differences in amount of talk: A critical review. In D. Tannen (Ed.): *Gender conversational interaction* (pp. 231-280). NY: Oxford University Press
- Jarzabkowski, P., & Searle, R. H. (2004). Harnessing Diversity and Collective Action in the Top Management Team. *Long Range Planning*, 37, 399 – 419.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriment of intra-group conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256 – 282.
- Jehn, K.A., Northkraft, G. B., & Neale, M. A., (1999). Why differences make differences: A field Study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741 – 763.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tuft, P. A. (2004). *Forskningsmetode For økonomisk administrative fag*. Abstrakt forlag
- Jones, T. S., & Remland, M. S. (1993). Nonverbal communication and conflict escalation: An attribution-based model. *International Journal of Conflict Management*, 4, 117 – 137.
- Judd, C.M., & Kenny, D.A., (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluations Review*, 5, 602-619.
- Judge, T.A., & Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*. 36: 80 – 105.
- Jung, C. G. (1964). *Man and his Symbols*. Dell Publishing
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14 pp 525 – 544.
- Jönsson, P., & Carlsson, I. (2000). Androgyny and creativity: A study of the relationships between a balanced sex-role and creative function. *Scandinavian Journal of psychology*, 41, 269 – 274.
- Kalleberg, R. (2002). Om vitenskapelig ydmykhet, I H. Wisløff Nagell & M. Egge Grung (Red.), *Samisk forskning og forskningsetikk*. *Forskningsetiske komiteer*. 151 – 185.



Kanter, R. M. (1975). Women and the structure of organizations: Explorations in theory and behaviour. In M. Millman & R. M. Kanter (Eds.), *Another voice: Feminist perspectives in social life and social sciences*. Garden City, NY: Anchor/Doubleday.

Kanter, R.M. (1977) (2<sup>nd</sup> ed 1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Master*. New York: Simon & Shuster.

Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*. New York: Simon & Schuster

Kanter, R. M. (2000). *The Challenge of Organizational Change. How Companies experience it*. NY: The Free Press.

Kanter, R. M. (2004). The middle manager as a innovator. *Harvard Business Review*. Vol. 82 Issue 7/8 150 – 161

Karten, N. (2010). *Changing how you manage and communicate change: focusing on the human side of change*. Ely: IT Governance club.

Katz, D. Maccoby, N., & Morse, N. (1950). *Productivity, supervision, and morale among railroad workes*. Survey Research Center, University of Michigan.

Katz, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Harvard Business Press, Boston

Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The wisdom of team*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press

Kaufmann, G., Isaksen, S. G., & Lauer, K. (1996). Testing the „Glass ceiling“. Effect og gender differendces in upper leverl management: The case of innovator orientation. *European Journal of work and organizational psychology*. 5 (1) 29 – 41.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Fagbokforlaget

Kay, L. W., & Applegate, J.S. (1990). Men as elder caregivers: A response to changing families. *American Journal of Orthopsychiatry*, 60, 85-95.

Kent, R., & Moss, S., (1994). Effects of sex and gender tole on leader emergence. *Academy of Management Journal* No. 5, 1335 – 1346

Kerin, R., & Peterson, R. (1998). *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*. NJ: Prentice-Hall.

Kidder, T. (1981). *The Soul of a New Machine*. Boston: Back Bay Books

King, N., Anderson, N. (1996). Innovation and creativity in working groups. I M. A. West, & J. L. Farr, (Ed) *Innovation and creativity at work. Psychological and Organizational Strategies*. 81-101. Great Britain: Wiley.

Kinlaw, D. (1993). *Team Managed Facilitation. Critical Skills for Developing Self-Sufficient Teams*. San Diego. California: Pfeiffer & Company

- Kivimäki, M. Kuk, G., Elovainio, M. Thompson, L., Kalliomäki-Levanto, T., & Heikkilä, A. (1997). The Team Climate Inventory (TCI) – Four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 375 -389.
- Klenke, K. (1996). *Women and leadership: A contextual perspective*. NY: Springer.
- Knouse, S. B., & Dansby, M. R. (1999). Percentage of Work-Group Diversity and Work-Group Effectiveness. *The Journal of Psychology*, 133 (5) 486 – 494.
- Kohlberg, L. (1966). A cognitive-developmental analysis of children's sexrole concepts and attitudes. In E.E. Maccoby (Ed.), *The development of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Komives, S. R. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transaksjonal leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, 32, 155 – 165.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviour: Development of an upward feedback instrument. *Educational and psychological Measurement*, 60, 301 – 315.
- Konrad, A. M., & Harris, C. (2002). *Desirability of Bem Sex-Role Inventory items for women and men: A comparison between AFRICAN American and European Americans*. Berkeley Press.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A fieldstudy of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of organizational behaviour*, 14, 61 – 81.
- Kossowska. A. M., Smith, N., & Verner, M. (2005): "Til gavn for bundlinjen. Forbedrer kvinder i topledelse bestyrelse danske virksomheders bundlinje?" Offentliggjort i februar etter bestilling fra den danske likestillingsministeren. Handelshøyskolen i København, CIM (www.lige.dk).
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- Kozlowski, S.W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, & S.W. Koslowski (Eds). *Multilevel theory, research and methods in organizations 3-90*. San Francisco (Ca): Jossey-Bass Inc.
- Kraft, P. (2002). *Holdninger og holdningsendring*. Kompendium. Psykologisk Fakultet, UiB
- Kuhn T. S. (1961). The Function of Measurement in Modern Physical Science. *Isis*, 52(168), 161-193.
- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). From Guillord to creative synergy: Opening the black box of team level creativity. *Creativity Research Journal*, 13 (4), 285 – 294.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitative forskningsintervjun*. Lund, Studentlitteratur.
- Kvande, E. (1998). Konstruksjoner av maskulinitet i organisasjoner under endring. *Sosiologi i dag* 3.
- Kvande, E. (2007). *Doing Gender in Flexible Organizations*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvande, E., & Rasmussen, B. (1991). *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Ad Notam, Gyldendal.
- Kveine, J. Petershagen, E., Andersson, E., Melin, T. S., Thorslund, J.G., Larsson, L., & Danilda, I. (2011). *Innovation and Gender*. VINNOVA Information VI :3
- Kvikne, M. (2004). *Trenger kvinnelige hotellgjester spesialtilbud?* Minds in motion, 1.

Kvålshaugen, R. (2001). *The Antecedents of Management Competence. The Role of Educational Background and Type of work Experience*. PhD. Norwegian School of Management.

Lagnevik, M., Sarv, H., & Khan, K. (2010). *Innovation Community governance. Paper presented at 9th Wageningen International Conference on Chain and Network Management*. WiCaNeM, 26 May. Nederland

Larsen, R. J., & Seidman, E. (1986). Gender schema theory and sex role inventories: Some conceptual and psychometric considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 97 – 106.

Leatherman, D. (1990). *The Training Trilogy, Facilitation Skills*. Amherst, Massachusetts: Human Resources Development Press

Leira, A. (1977). Om kvinnfolk og mennesker. I Berg et al. *I kvinners bilde*, Oslo: Pax.

Levi, D. (2001): *Group Dynamics for teams*. London: Sage.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.

Lewis, M., & Brooks-Gunn, J. (1979). *Social cognition and the acquisition of self*. New York: Plenum.

Lindsey, A.E. & Zakahi, W.R. (1998). Perceptions of Men and Women Departing from Conversational Sex Roles Stereotypes During Initial Interaction. In D. Canary & K. Dindia (Eds.). *Sex differences and similarities*. London: LEA.

Lion, C. L., & Gruenfeld, L. W. (1993). The behavior and personality of work group and basic assumption group members. *Small group research*, 24, 2, 236 – 257.

Lippa, R. (1977). Androgyny, sex typing, and the perception of masculinity-femininity in handwriting. *Journal of Research in Personality*, 11, 21 – 37

Lippa, R. (1983). Sex typing and the perception of body outlines. *Journal of Personality*, 51, 667-682.

Lips, H. M. (1988). *Sex and gender: An introduction*. Mountain View, CA: Mayfield.

Ljunggren, E., Alsos, G. A., Amble, N., Ervik, R., Kvidal, T., & Wiik, R. (2010). *Gender and innovation*. Learning from regional VRI-projects. NF-rapport nr 2

Lobel, T. E., Gur, S., & Yerushalmi, H. (1989). Cheating behaviour of sex-typed and androgynous children in sex-stereotyped and non-sex stereotyped tasks. *Journal of Research in Personality*, 23, 302 – 312.

Loden, M. (1985). *Kvinnelig lederskap – en annen dimensjon?* Bedriftsøkonomens forlag

Longva, E. (1997). Kjønnforskjeller i lønn og opprykk blant ansatte i Statoil. I M. Hoel *Fra stat til marked. En analyse av kjønnforskjeller i lønns- og karriereløp i tre større selskaper*. Rapport 97:4 Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Lord, R. G. (1977). Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22, 114-133.

Lorenzen, J. & Mühleisen, W. (Red.) (2006). *Kjønnforskning. En grunnbok*. Universitetsforlaget.

- Luecke, R. (2003). *Managing creativity and innovation. Practical strategies to encourage creativity*. Harvard Business Press, Boston, USA
- Lueptow, L. B., Garovich-Szabo, L., & Lueptow, M. B. (2001). Social change and the persistence of sex typing 1974 – 1997. *Social Forces*, 80, 1-35.
- Lumdsen, G., & Lumdsen, D. (1997): *Communication in groups and teams*. Belmont CA: Wadsworth.
- Lund, T. (2006). The qualitative-quantitative distinction: Some comments. *Scandinavian Journal of Education Research*. Vol 49, No 2, 115-132.
- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91, 777-785.
- Løwendahl, B.R. & Nordhaug, O. (1998). Kompetanserevolusjon og frihetsledelse. I O. Nordhaug mfl.: *Strategisk personalledelse: Utvalgte emner*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Maccoby, E. E. (1990). Gender and relationships: A developmental account. *American Psychologist*, 45, 513-520.
- MacKenzie, K.R. (1997). Cinical application of group development ideas. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1, 275-278.
- Maier, N. R. F., & McRay, E. P. (1972). Increasing innovation in change situations through leadership skills. *Psychological Reports*, 31, 343 – 354.
- Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37, 209-225.
- Maltby, J., & Day, L. (1999). Sex role identity, attitudes toward the opposite sex and same sex, and defense style. *The journal of genetic psychology*, 160(3), 381 -383.
- March, J. G., & Weil, T. (2005). *On leadership*. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Martinko, M. J., & Gardener, W. L. (1987). Beyond structured observations: Methodological issues and new directions. *Academy of Management Review*, 10, 676 – 695.
- Martin, M.W., & Sell, J (1985). The effect of equating status characteristics on the generalization. Process. *Social Psychology Quarterly*, 48, 178-182.
- Martinsen, Ø. L. (2001). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mastekaasa, A. (1997). *Kjønn og yrkeskarriere. Resultater fra tre private og tre statlige bedrifter*. Oslo, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, nr 10.
- Mathisen, G. E. (2005). *Climates for creativity and innovation: Definitions, measurements, predictors, and consequences*. PhD, University of Bergen, Norway.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., Jørstad, K., & Brønnick, K. S. (2004). Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI). *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 383 – 392.
- Maurer, R. (1994). *Feedback Toolkit*. Portland, Oregon: Productivity Press.

- May, A., & Spangenberg, J. J. (1997). Androgyny and coping in men with a managerial orientation. *South African Journal of Psychology*, 27 (4) 244-250.
- McCaul, K.D., O'Neill, H.K., & Glasgow, R.E. (1988). Predicting the performance of dental hygiene behaviours: an examination of Fishbein and Ajzen self-efficacy expectations. *Journal of Applied Social Psychology*, 70, 62 – 74.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58, (2) 115 – 125.
- McComb, S., Green, S., & Compton, W. (1999). Project goals, team performance and shared understanding. *Engineering Management Journal* 11(3) 7-12.
- McCracken, D. (2001). Winning the war of talent for women. *Harvard Business Review on Managing Diversity*.
- McGarty, C. Yzerbyt, V.Y. & Spears, R. (Ed) (2002). *Stereotypes as explanations. The formation of meaningful beliefs about social groups*. Cambridge University Press.
- McMillan, J.R., Clifton, A.K. McGrath, D. & Gale, W.S. (1977). Women's language: Uncertainty or interpersonal sensitivity and emotional. *Sex Roles*, 3 (6), 545-559.
- Melander, E. (2005). Political Gender Equality and State Human Rights Abuse. *Journal of Peace Research*, 42 (2) 149-166.
- Michel, W. (1970). Sex-typing and socialization. In P. H. Mussen (Ed.) *Carmichael's manual of child psychology*, (Vol.2) New York: Wiley.
- Miller, D., & Toulouse, J. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32, 1389 – 1409.
- Mills, A. & Tancred, P. (1992). *Gendering organizational analysis*. Sage.
- Mink, O., Rogers, R., & Watkins, K. (1989). Creative Leadership: Discovering Paradoxes of Innovation and Risk. *Contemporary Educational Psychology* 14, 228 – 240.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. NY Harper & Row
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in strategy Formation. *International Studies of Management & Organization* Vol. 9: 67-86.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Enlewood Cliffs. NJ: Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside – our Strange World of Organizations*. New York : Free Press
- Miranda, S. M., & Bostrom, R. P. (1997). *Meeting facilitation: Process versus content interventions*. Proceedings of the thirtieth annual Hawaii international conference on system sciences, IEEE Computer society.
- Mitchell, T.R., & Larson, J. R. (1987). *People in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Mordal, T. (1989). *Som man spør får man svar. Arbeid med survey-opplegg*. Tano.

- Morris, D. J. (1987). The Changing Perception of Leadership. *Performance and Instruction*, February, 20 - 24
- Morrison, A. (1987). *Breaking the Glass Ceiling. Can women reach the top of America's largest cooperation?* Addison-Wesley.
- Morrison, A. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Moss, S. L., & Kent, R. L. (1996). Gender and Gender-Role ategorization of Emergent Leaders: A Critical Review and Comprehensive Analysis. *Sex Roles*, 35.
- Mullac, A., & Lundell, T. L. (1994). Effects of gender-linked language effect in a public setting. *Language and Communication*, 14, 299 – 309.
- Mullen, B., & Cooper, C. (1994) The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27 – 43.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestra expertise and relationships. *The Leadership Quarterly* 13, 705 – 750.
- Murphy, K. R., & Myers, B. (1998). *Statistical power analysis*. NJ: Erlbaum.
- Nemeth, C. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, 40(1), 58-66.
- Nemeth, C., & Staw. B. (1989). The trade-offs of social control and innovation in groups and organizations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.195-230). San Diego: Academic Press.
- NHO (2006). *NHO Arbeidsmarkeds-Statistikk*. Kilde: Datainnsamling av SSB og Lønnsstatistikk for funksjonærer I NHO bedrifter.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*.
- Nielsen, S. T. Huse, M., & Hagen, I. M. (2009). Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. *Journal of Business Ethics*, Published online January
- Nieschlag, S., & Behre, H. (200). *Testosterone: Action, Deficiency, Substitution*. Cambridge University Press
- Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A Psychological perspective*. New York, Praeger.
- Nordberg, M. (2005). *Men in Female Occupations – Gender Flexible Models for Gender Transformations or for Hegemonic Masculinity?* Konferansen: Kvinner och män på den nordiska arbetsmarknaden. Nordisk seminar i Reykjavik.
- Nordhaug, O. (Red.) (2003). *Kompetanse, Organisasjon og ledelse. Strategiske utfordringer*. Tano.

- Nordholm, L. A., & Westbrook, M. T. (1982). *Job attributes preferred by female health professionals, before and after entering the work force*. Personell psychology Inc. Cumberland College of Health Sciences.
- Northcraft, G., Polzer, J., Neale, M., & Kramer, R. (1995). Diversity, social identity and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams. In S. Jackson & M. Ruderman (Eds), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* 69-95. Washington, DC: American Psychological Association.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership. Theory and practice*. (third ed.). Sage Publication London New Dehli.
- Nunnally, C. J, & Bernstein, H. I. (1994). *Psychometric Theory*. (third ed.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Oftung, K. (1994). *Menns bilder av menn*. Likestillingsrådet.
- O'Leary, V., & Ickovicks, J. (1992). Cracking the Glass Ceiling: Overcoming Isolation and Alienation. In U. Sekaran, & F. Leong. *Woman Power*, 1 – 7. Sage.
- Olgiato, F., & Shapiro, L. (2002). *Promoting gender equality in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition.
- Olson, J.E., Frieze, I., Wall, S., Zdaniuk, B., & Ferligoj, A. (2007) Beliefs in equality for women and men related to economic factors in Central and Eastern Europe and the United States. *Sex Roles* 56 (5-6): 297-308.
- Oswald, P. A. (2004). An examination of the current usefulness of the Bem Sex-Role Inventory. *Psychological Reports*, 94 1331 – 1336.
- Ottosen, G. (2004). *Kvinne styrer lønner seg*. Dagens Næringsliv. 20. september.
- Oustad, H. O., & Furulund, S. E. (2003). *Unge kvinner bestemmer i butikkene*. Aftenposten 6. oktober.
- Page, R., & Tornow, W.W., (1987). *Managerial job analysis: Are we farther along?* Paper presented at the Second Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta.
- Paris, L. D. (2004). The Effects of Gender and Culture on Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study. *Academy of Management*. Best Conference Paper .
- Park, D. (1997). Androgynous leadership style: An integration rather than a polarization. *Leadership and Organizational Development Journal*, 18, 166-171.
- Parker, C. R. (1996). The relationship between perceived leader effectiveness and cognitive style. PhD United States International University.
- Parker, G.M. (1994). *Cross-Functional Teams*. San Fransisco, California: Jossey-Bass.
- Parry, S. (1994). *Empowering. An Action Guide to Developing Winning Facilitation Skills*. New York: Quality Resources.
- Pedhazur, E. J., & Tetenbaum, T. J., (1979). Bem Sex Role Inventory: A theoretical and methodological critique. *Journal of Personality and Social Psychology*. 37, (6) 996 – 1016.

- Peng, T.K. (2006). Construct validation of the Bem Sex Role Inventory in Taiwan. *Sex Roles*. 35, 11-12, *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, 681-692. SSCI.
- Petersen, T. (2002). Likestilling i arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 4: 443:477.
- Pettersson, K. (2007). *Men and Male as the Norm? – A Gender Perspective on Innovation Policies in Denmark, Finland and Sweden*. Stockholm: Nordregio
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. In B. Staw & L. Cummings (Eds). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press. 299 – 357.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press
- Piaget, J. (1955). *The Construction of Reality in the Child*. Routledge.
- Pickard, J., & Strough, J. (2003). The effects of same-sex and other-sex on masculinity and femininity *Sex Roles*, (1).
- Pleck, J. (1989). Men's Power with Women. Other Men and Society. A Men's movement Analysis. In M. S. Kimmel and M. S. Messner (eds.) *Mens live's*. NY Macmillan
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance*. The Free Press.
- Powell, G. N. (1982). Sex-Role Identity and Sex: An Important Distinction for Research on Women I Management. *Basic and applied social psychology*, 3 (1) 67 – 79.
- Powell, G. N. (1988). *Women and Men in Management*. Beverly Hills, London: Sage.
- Powell, G. N. (1997). Gender and leadership: Vive la difference? In M. Walsh (Ed), *Women, men, and gender: Current debates* New Haven, CT: Yale University Press. 298 – 305.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1989). The "Good Manager". Did androgyni fare better in the 1980s? *Group & Organization Studies*, Vol. 14 No. 2, June 216-233. Sage Publications
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Mainiero, L. A. (1981). Sex-role identity and sex as predictors of leadership style. *Psychological Repts*, 49, 829 – 830.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*. 28(2) 177 – 193.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). *SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models*. Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36 (4), 717-731.
- Preacher K.J., & Leonardelli, G.J. (2001). *Calculation for the Sobel test*. <http://quantrm2.psy.ohio-state.edu/kris/sobel/sobel.htm>.
- Prentice, B. (2000). *Developing your human resources means hiring to make diversity work for you*. Nation's Restaurants News. New York.
- Prinsloo, C.H. (1992). The tenacity of sex-role stereotypes. *South African Journal of Psychology*, 22, 76-86.



Pugh, M.D., & Wahrman, R. (1983). Neutralizing sexism in mixed-sex groups: Do women have to be better than men? *American Journal of Sociology*, 88, 746 - 762.

Ragazzoni, P., Baiardi, P., Zotti, A. M. Anderson, N., & West, M. (2002). Italian validation of the team climate inventory: A measure of team climate for innovation. *Journal of Management Psychology*, 17, 325 – 336.

Ragins, B., Sing, R., & Cornwell, J. M. (2007). Making the invisible visible: Fear and disclosure of sexual orientation at work. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1103-1118

Rees, F. (1991). *How to Lead Work Teams Facilitation Skills*. San diego, California: Pfeiffer & Company.

Rice, J. B. (1993). *Transactional and transformatinal leadership: An analysis of male and female leadership styles in Delaware Public Schools*. The Center for Education, Widener University.

Richardsen, A., & Traavik, L. E. M. (2004). Norwegian Women in Management. In Davidson, M, & Burke, R. (Eds.). *Women in Management Worldwide. Progress and prospects* 115-127. Oxford: Ashgate Publishing

Ridgeway, C.L. (1982). Status in groups: The importance of motivation. *American Sociological Review* 47, 76-88.

Rojan, K. M., & Wilhelmsen, T. (1994). The evaluation of effectiveness and likability of genderrole congruent and role incongruent leaders. *Sex Roles*, 30, 109-119.

Rommes, E. (2007). *Gender Sensitiv design Practices*. Radboud University Nijmegen. The Netherlands.

Rost, J. C. (1998). Leadership and Management. In G. R. Hickman (red.). *Leading Organizations. Perspective for a New Area*. London: Sage Publications.

Rosted, K. (2003). *Vil ha flere kvinner i ledelsen*. Dagens Næringsliv. 30. oktober.

Roughgarden, J. (2004). *Evolution's Rainbow. Diversity, Gender and Sexuality in Nature and People. Why Darwin was wrong about sexual selection*. University of California press.

Ruble, D. N., & Martin, C. L. (1998). Gender development. In N. Eisenberg (Ed), *Handbook of child psychology: Social, emotional, and personality development* (pp. 933-1016). New York: Wiley.

Rutter, M., & Giller, H. (1983). *Juvenile delinquency: Trends and perspectives*. New York: Guilford Press.

Sande N.G., & Zanna M.P. (1987). Cognitive Dissonans Theory: Collective Actions and Individual Reactions. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds). *Theories og Group Behavior*. NY: Springer-Veerlag.

Sashkin, M. (1984). *The leader behaviour questionnaire. Organizational Design and Development*. California: McCutchan Publishing Company.

Savard, C. J., & Rogers R. W. (1992). A self-efficacy and subjective expected utility theory analysis of the selection and use of influence strategies. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 7, 273 – 292.

- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Schein E. (1969). Management development as a process of influence. In D. Hampton (ed.), *Behavioural Concepts in Management*. Dickinson Press, Belmont, CA.
- Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 40 – 51.
- Schein, V., & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics among college students. *Journal of organizational behavior* 13: 439-447.
- Schioldborg, P. (1990). *Fornorsket BSRI*. Psykologisk Institutt. Universitetet i Oslo.
- Schioldborg, P. (2000). En androgyn utopi. I J. Ebberstad Hansen, & K. Møller, (2001). *Kjønn og androgynitet*. Gyldendal
- Schmitt, B., & Millard, R. (1988). Construct validity of the Bem Sex Role Inventory (BSRI): Does the BSRI distinguish between gender-shchematic and gender aschematic individuals? *Sex Roles*, 19, 581-588.
- Schreiber, C. T., & Morrison, A. (1993). Workforce Diversity and the Glass Ceiling: Practices, Barriers, Possibilities. *Human Resource Planning*, Vol. 16, 1993.
- Schwarz, R. M. (1994). *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Schwartz, F. (1989). Management Women and the New Facts of Life. *Harvard Business Review*: 65-76.
- Schwenk, C. R. (1997). Diversity, eccentricity, and devil's advocacy. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.) *Strategic Decisions*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3) 580 – 607.
- Seibert, S., & Gruenfeldt, L. (1992). Masculinity, femininity and behaviour in groups. *Small Group research*, 23 (1) 95 – 112.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Servin, A. (1999). Sex Differences in Children's Play Behavior. A Biological Construction of Gender? *Acta Universitatis Upsaliensis*.
- Shamir, B. (1995). Meaning, self, and motivation in organizations. *Organizations Studies*, 12, 405 – 424.
- Shield, S. A. (1975). Functionalism, Darwinism, and the psychology of women: A study in social myth. *American Psychologist*, 30, 739 – 754.
- Shields, S. (2002). Gender: An Intersectionality Perspective. *Sex Roles*. Vol 59, No 5-6, 301-311.

Singh, K., & Agrawal, P. (2007). Masculinity and Femininity among Working Women in Indian Urban Culture. *Journal of Human Ecology*, 21(2): 135-138 (2007).

Skjeie, H. (1992). *Den politiske betydningen av kjønn*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Skjeie, H., & Teigen, M., (2003). *Menn imellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk*. Gyldendal Akademisk.

Smith, D. M. (2004). Women and leadership. In P.G. Northouse, *Leadership: Theory and practice* (pp. 204- 238) Thousand Oaks, CA: Sage.

Skog, O. J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming*. 2. utg. Gyldendal

Slagsvold, B. (2007). Opplevelse av alder og aldring: Hvorfor tar kvinner det bedre enn menn?  
NorLag, Daatland, S. O. *Aldring og livsløp* (4): 26-27.

Smithson, J., & Stokoe, E. H., (2005). Discourses of Work-Life Balance: Negotiating "Genderblind" Terms in Organizations. *Gender Work and Organizations*, 12 (2).

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*, 290-312. San Francisco: Jossey-Bass.

Sonnenschein, W. (1999). *Diversity Toolkit. How You Can Build and Benefit from a Diverse Workforce*. Contemporary Books Chicago.

Solberg, A. G. (2009). *Hvordan bedre kjønnsbalansen der strategiske beslutninger tas?* Gender Consulting. Finansnæringens Fellesorganisasjon.

Solberg, A.K. (1997). Ledelse på kvinners vis? Tano.

Solbrække, N. K., & Aarseth, H. (2006). Samfunnsvitenskapens forståelser av kjønn. I J. Lorentzen & Mühleisen, W. *Kjønnsforskning. En grunnbok*. Universitetsforlaget.

Solbrække, K. N. (2002). Mektige mennesker - skjøre bånd. Metodologiske utfordringer i 'ny' økonomi. *Sosiologi i dag*. 5- 24.

Solheim, J. (2002). Kjønn, kompetanse og hegemonisk makt. I Ellingsæter, A. L., & Solheim, J. (red.) (2002). *Den usynlige hånd? Kjønnspektet og moderne arbeidsliv*. Gyldendal Akademisk.

Spence, J. T. (1991). Do the BSRI and PAQ measure the same or different concepts? *Psychology of Women Quarterly*, 15, 141 – 165.

Spence, J. T. (1993). Gender-related traits and gender ideology: Evidence for a multifactorial theory. *Journal of personality and Social Psychology*. 64 (4) 624 – 635.

Spence, J. T., Helmreich, R., & Stapp, J. (1975). Ratings of self and peers on sex role attributes and their relation to self-esteem and conception of masculinity and femininity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 29-39.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 38, 1442 – 1465.

Spreitzer, G., Cohen, S., & Ledford, G. (1999). *Connections: New ways of working in the networked organization*. Cambridge: MIT Press.

- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stark, P. B. (1994). *The How-To Handbook of Win/Win Tactics*. San Diego: Pfeiffer & Company
- Stasser, G. & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information i group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48. 1467-1478.
- Steiner, I. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stinchcombe A. L. (1987). *Construction of Social Theories*. Chicago Press, USA.
- Stoltenberg, J. (2004). *Gjør din plikt, krev din rett*. Dagens Næringsliv. 3. oktober.
- Storvik, A. E. (1999). *Hvem passer som toppleder i staten? Lederutvelgelse, kjønn og kompetanse*. Rapport 6. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, A. E. (2000). *Mellomleder på karrierens vei. En studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten*. Rapport 5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, A. E. (2006). Glasstaket – metaphor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*: 14, 219-253.
- Storvik, A. E., & Schøne, P. (2008). In search of the glass ceiling: gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy. *The British Journal of Sociology* 59 (4) :729-755.
- Sugihara, Y., & Katsurade, E. (2000). Gender role personality traits in Japanese culture. *Psychology of Women Quarterly*, 28.
- Sywensky, J. M., Madden, J. L., & Treadwell, T. W. (1996). Effects of Gender and Sex Type on Perceived Leadership Abilities. *Journal GPPS*, Summer.
- Sørhaug, T. (1999). *Fra omstilling til utvikling: Et organisatorisk perspektiv*. Oslo: Senter for teknologi, innovasjon og kultur.
- Sørhaug, T. (2002). Fetisjerte relasjoner – arbeid, autoritet og kjønn. I A. L. Ellingsæter, & J. Solheim, (Red.). *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Gyldendal Akademisk.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.). New York: HarperCollins.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 51, (3) 162 -164.
- Tata, J. (1998). The influence of gender on the use and effectiveness of managerial accounts. *Group and Organization Management*, 23, 266-288.
- Taylor, S. E., & Falcone, H. (1982). Cognitive bases of stereotyping: The relationship between categorization and prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 426-432.
- Teigen, M. (2003). *Kvotering og kontrovers. Om likestilling som politikk*. Unipax 2003.

Teigen, M. (2006). Holdning til likestilling – nye polariseringstendenser. *Sosiologisk tidsskrift*. 14 (3) Universitetsforlaget.

Teigen, M. (2011). Kvoteringsstradisjon og styringsekspansjon. I *Tidsskrift for kjønnsforskning*. Nr 2

Thomas, A.S., Litschert, R.J., & Ramaswamy, K. (1991). The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An empirical examination. *Strategic Management Journal* 12, 509-522.

Thomas, D. A. (1990). Conditions for teaching experiential group dynamics. In J. Gillette, & M. McCollom (Eds.), *Groups in context: A new perspective on group dynamics* Reading, MA: Addison-Wesley, 189-214.

Thomas, D. A. & Ely, Robin J. (2001). Making Differences Matter. A new Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review on Managing Diversity*, 33 - 66.

Thomas, R. (1996). *Redefining Diversity*. NY: Amacom.

Thompson, L. (1991). Information exchange in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 161 – 179.

Ting-Toomey, S. (1993). Book Review of Managing conflict in organizations (2nd edition) authored by M. Afzalur Rahim. *The International Journal of Conflict Management*, 4.

Tjosvold, D. (1995). Cooperation theory, constructive controversy, and effectiveness: Learning form cricic. In R. Guzzo & E. Salas (Eds), *Team effektivness and decisionmaking in organization* 79-112 San Fransisco: Jossey-Bass.

Togstad, T., Høgsnes, G., & T. Petersen (2001). Kjønnforskjeller i ansettelsesprosessen. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 18: 85-93

Tornow, W.W., & Pinto, P.R. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions. *Journal of Applied psychology* 61, 410 – 418.

Trevelyan, R. (2000). The Paradox of autonomy: a case of academic research scientists. *Human Relations*, 54, 495 – 525.

Troye, S. (1994). *Teori og forskningsevaluering. Et kritisk realistisk perspektiv*. Tano

Twenge, J. M., (1999). Mapping gender. The multifactoral approach and the organization of gender-related attributes. *Psychology of Women Quarterly*, 23, 485 – 502.

Ullian, D. Z. (1981). The child's construction of gender: Anatomy as destiny. In E. K. Sharpio & E. Weber (Eds.) *Cognitive and affective growth: Developmental interaction*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Van Engen, M. L., & Wilhelmsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports* 94 (1) 3-18.

Van Horn, P. S., Green, K.E., & Martinussen, M. (2007). *Survey response rates and survey administration in counselling and clinical psychology: A meta-analysis*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening. Volum 45, 249 – 257.

Van Kippenberg, D., De Dreu C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: A n integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology* 89(6) 1008 – 10022.

Van Nostrand, C. (1993). *Gender Responsible Leadership. Detecting Bias Implementing Interventions*. Sage.

Van Vianen, A., & Wilhelmsen, T. (1992). The employment interview: The role of sex stereotypes in the evaluation of male and female job applicants in the Netherlands. *Journal of Applied Social Psychology* 22: 247-491.

Ve, H. (1992). Sosiologi og forståelser av kjønn. I A. Taksdal og K. Widerberg (red.). *Forståelser av kjønn i samfunnsvitenskapenes fag og kvinneforskning*. Ad Notam.

Vroom, V. H., & Pahl, B. (1971). Relationship between Age and Risk-Taking among Manager. *Journal of Applied Psychology* 55 (5) 399-405.

Wahl, A. (2003). *Könsstrukturer i organisasjoner. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: Studentlitteratur.

Walby, S. (1990). *Theorizing Patriarchy*. Oxford: Blackwell.

Walker, H. A., Ilardi, B. C., McMahon, A. M., & Fennell, M. (1996). Gender, Interaction and Leadership. *Social Psychology Quarterly*. 59 (3) 255- 272.

Wallerstein, N. (1992). Powerlessness, empowerment and health: Implication for health promotion programs. *American Journal of Health promotion*, 6 (3) 197 – 205.

Wanous, J., & Youts, M. (1986). Solution diversity and the quality of group decisions. *Academy of Management Journal*, 29 472-494.

Ward, C., & Sethi, R. R. (1986). Cross-Cultural Validation of the Bem Sex Role Inventory: Malayasian and South African Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17. 300-314.

Waters, C., Waters, L., & Pincus, S. (1977). Factor analysis of masculine and feminine sex-typed items from the Bem Sex Role Inventory. *Psychological reports*, 40, 567-570.

Watson, W.E., Kumar, K., & Michalsen, L.L. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogenous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590 – 60.

Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology. In G. Roth & C. Wittich, (Eds) *Basic Sociological Terms*. Berkeley: University of California Press. (Original work published 1921-1922).

Weber, A.L. (1992). *Social Psychology*. New York: Harper Collins.

Weitz, S. (1976). Sex differences in nonverbal communication. *Sex Roles*, 2, 175-184.

Wellington, P. (2011). *Effective people management : improve performance, delegate more effectively, handle problem staff and manage conflict*. Kogan Page.

West, M.A. (1990). The Social psychology of innovation in groups. In M.A. West & J. L. Farr (Eds) *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* 309 – 333. Chester: Wiley.

- West, M.A., & Anderson, N.R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680 – 693.
- West, M.A., Borrill, C.S., & Unsworth, K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1-48. Chichester: Wiley.
- West, M. A., & Farr, J. L. (Eds.) (1996). *Innovation and creativity at work. Psychological and Organizational Strategies*. Chester: Wiley.
- West, C., & Zimmermann, D. (1987). Doing Gender. *Gender & Society*. 2, 125-151.
- West, M. A. & Anderson, N. R (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, Vol 81(6), 680-693.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1991). Visionary leadership and strategic management. In J. Henry, & D. Walker, (Ed). *Managing Innovation*, 40 – 54. Sage.
- Widerberg, K. (2007). Bokomtale: Kjønnsforskning en grunnbok. *Sosiologisk tidskrift* 15, 186-189.
- Wiedesvang, K. (2005). *Får forsikre etter kjønn*. Dagens Næringsliv, 6. januar.
- Williams, C. (1992). *The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the Female Professions*. Social Problems, Vol. 39 No. 3, 253–267.
- Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The Effect of a Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness. *Group & Organization Management*, 19 (3) 295 – 308.
- Wilson, E. O. (1975). *Sociobiology: The new synthesis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wittenberg-Cox, A., & Maitland, A. (2008). *Why women mean business*. Sussex, Jossey-Bass.
- Wong, F., McCreary, D., & Duffy, K. (1990). A further validation of the Bem Sex Role Inventory: A multi-multimethod study. *Sex Roles*, 22, 249 – 259.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A Cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implication for the Origins of Sex differences. *Psychological Bulletin*. Vol. 128. No. 5 699-727.
- www.abelia.no. *Årsrapport*. 2009.
- www.accenture.no. *Company Overview*. 2009.
- www.computerworld.no. *Dips velger smidig*. 2008.
- www.dn.no a. *Her er Skandinavias nye telesjef*. 2008.
- www.dn.no b. *Toppsjef slutter i Dagbladet*. 2007.
- www.dn.no c. *Stor TV4-post solgt*. 2005.
- www.elektronikkbransjen.no. Stiftelsen elektronikkbransjen. *Årsrapport*. 2009.
- www.ibm.no. *Products*. 2009.
- www.ikt-norge. *Årsberetning*. 2009.

www.mandagmorgen.no. *Utenlandske eiere fremmer innovasjon*. 2005.

www.mediebedriftene.no. *Årsberetning*. 2008.

www.nasjonen.no. *TINE misbrukte ikke sin monopolmakt*. 2009.

www.ssb.no. *Statistikker ov kvinnelige og mannlige leder*. 2010.

www.ssb.no a. *Statistikker av antall ansatt*. 2010.

www.tine.no. *Årsberetning*. 2008.

Xin, K. R., & Tsui, A. S. (1996). Different strokes for different folks? Influence tactics by Asian American and Caucasian-American managers. *Leadership Quarterly*, 7, 109 – 132.

Yanico, B. J. (1985). BSRI Scores: Stability over four years for college women. *Psychology of Women Quarterly*, 9: 277–283.

Yin, H. (1997). Kjønnforskjeller i lønn og opprykk i Televerket. I M. Hoel *Fra stat til marked. En analyse av kjønnforskjeller i lønns- og karriereløp i tre større selskaper*. Rapport 97:4 Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership. Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Coices*. San Francisco: Jossey – Bass.

Yukl, G., & Van Fleet, D. (1982). Cross-situational, multi-method research on military leader effectiveness. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 30, 87 – 108.

Zanna, M. (1993). Message receptivity: A new look at the old problem of open versus closed mindedness. In A. Mithell (Ed). *Advertising: Exposure, memory, and choice*. NJ: Erlbaum

Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2009). *Beyond Technological Diversification: The impact of employee diversity and innovation*. Danish Research Institute for industrial dynamics Aalborg University. DRUID Working paper no. 03.

Østerberg, D. (1988). *Sosiologiske Essays*. Pax Forlag.

Øverlid, B. (1996). 'Notid og framtid: Dei små forteljingane, dei lokale sanningane og det postmoderne' i Holter et al. (red.) *Hun og han: Kjønn i forskning og politikk*, Oslo: Pax.



## **Appendiks A**

### **Kontaktdokumentasjon**

Følg brev til den enkelte respondent fra ledelsen i egen organisasjon eller bedrift:

Alternativ 1:

Kjære leder i Organisasjon X

Organisasjon X trenger økt kunnskap om hvilken type ledelse som best bidrar til mangfold på bakgrunn av ulikt kjønn i våre medlemsbedrifter. Organisasjon X samarbeider derfor med Anne Grethe Solberg ved Universitetet i Oslo om et forskningsprosjekt og oppfordrer deg til å lese invitasjonen nedenfor og svare på den vedlagte elektroniske undersøkelsen.

Med vennlig hilsen

Organisasjon X

Administrerende direktør

Alternativ 2:

Kjære leder i bedrift X

Bedrift X har i sin personalpolitikk uttrykket ønske om en balansert alders- og kjønnsfordeling på alle nivå i virksomheten. Hensikten med dette er bl.a. å oppnå et effektivt mangfold.

Vi ønsker gjennom et samarbeid med Anne Grethe Solberg ved UiO å delta i et forskningsprosjekt som vil belyse hva som bidrar til slik effektivitet i kjønnsblandede ledergrupper.

Vi har trukket ut 350 ledere i bedrift X til å delta i spørreundersøkelsen. Du inviteres til å delta gjennom å lese informasjon nedenfor og svare på den vedlagte elektroniske undersøkelsen. Takk for at du bidrar til økt kunnskap!

Vennlig hilsen

Bedrift X

Administrerende direktør

Følg brev til elektronisk undersøkelse

-----Original Message-----

From: Anne Grethe Solberg

Sent:

To:

Subject: Spørsmål om effektivitet og ledelse av kvinner og menn

### INVITASJON TIL Å DELTA I FORSKNING

Det pågår en viktig debatt i norsk samfunns- og næringsliv om kvinners og menns bidrag til innovasjon og lønnsomhet i bedrifter. Debatten viser at norske bedrifter trenger mer eksakt kunnskap om en rekke forhold knyttet til temaet.

Ledere fra forskjellige bransjer inviteres derfor til å delta i en spørreundersøkelse. Du er en av de utvalgte lederne og dine svar vil ha stor betydning. Det hele tar ca 25 minutter. Du klikker på linken til spørsmålene vedlagt nedenfor, dersom du vil være med.

Målet med spørreundersøkelsen er å belyse forholdet mellom effektivitet og ledelse av kvinner og menn i grupper. Hvert spørsmål må besvares for å gå videre. Det kan virke som om noen av spørsmålene måler det samme, men det er laget slik for å bli helt sikker på hva du mener. Svar på spørsmålene etter beste evne og svar det som først slår deg.

Forskningsprosjektet vil resultere i en doktoravhandling ved UiO.

Dataverktøyet Questback som brukes i denne elektroniske undersøkelsen, sikrer deg full anonymitet. Når du sender dine svar tilbake, vil din e-postadresse ikke vises hos mottager.

PÅ FORHÅND TUSEN TAKK FOR AT DU DELTAR!

Med beste hilsen

Fagansvarlig Anne Grethe Solberg

---

Klikk her :

<http://www.questback.com/isa/qbv.dll/SQ?qid=174926&MID=54135769>

---

Service provided by : <http://www.QuestBack.com> - "Improving relations!"

## Spørreskjema

### Bakgrunnsinformasjon

1. Kjønn  
Kvinne, Mann
2. Alder (Angi kun tallet)
3. Hvilken bransje jobber du innenfor?  
Olje, IKT, Media, Bank/Finans, Helse, Industri, Næringsmidler, Service, Varehandel, Annet
4. Hva slags leder er du?  
Toppleder, Mellomleder, Ledere på lavere nivå, Ikke lederansvar
5. På hvilket område er du leder?  
Administrasjon, Økonomi, Finans, Produksjon, Salg/Markedsføring, Informasjon, Kommunikasjon, Organisasjon, Personal, Distribusjon, Forretningsutvikling, Forsikring, IKT, Annet
6. Hvor mange ansatte er det i din bedrift?  
0-50, 51-100, 101-500, 501-1000, 1001-5000, Over 5000
7. Omtrent hvor stor prosentandel av de ansatte er kvinner i din bedrift? (Angi kun prosenttallet)
8. I hvilken grad er mål for likestilling mellom kvinner og menn klart uttrykt i din bedrift?  
1 I svært liten grad, 2, 3, 4, 5 I svært stor grad
9. I hvilken grad har din bedrift tiltak for å oppnå likestilling mellom kvinner og menn i din bedrift?  
1 I svært liten grad, 2, 3, 4, 5 I svært stor grad

### Om personlige egenskaper

Nedenfor ser du en liste over egenskaper som folk gjerne har. Du skal nå gi en vurdering av hvor godt du mener disse egenskapene passer på deg. Dette skal du gjøre på en 7-delt skala. 1 Stemmer aldri eller nesten aldri, 2 Stemmer en sjelden gang, 3 Stemmer av og til, 4 Stemmer i halvparten av tilfellene, 5 Stemmer ganske ofte, 6 Stemmer vanligvis, 7 Stemmer alltid eller nesten alltid

10. Forsvarer mine meninger
11. Hengiven
12. Pliktoppfyllende
13. Uavhengig
14. Imøtekommende
15. Lunefull
16. Selvhevdende
17. Følsom for andres behov
18. Pålitelig
19. Sterk personlighet
20. Forståelsesfull
21. Sjalu
22. Viljesterk
23. Viser medfølelse

24. Sannferdig
25. Har lederegenskaper
26. Trøster gjerne
27. Hemmelighetsfull
28. Villig til å ta sjanser
29. Varme
30. Tilpasningsdyktig
31. Dominerende
32. Øm
33. Innbilsk
34. Villig til å ta et standpunkt
35. Glad i barn
36. Taktfull
37. Pågående
38. Vennlig
39. Konvensjonell

### **Om holdninger til likestilling**

Tenk deg at du er med i en debatt om likestilling i styrer, ledelse og arbeidsgrupper. Nedenfor finner du en del argumenter i en slik debatt. Angi for hvert argument i hvilken grad det beskriver din mening. 1 Meget uenig, 2, 3, 4, 5 Meget enig

40. Både kvinner og menn bør være med å ta beslutninger fordi det er mest rettferdig
41. Det er etisk uansvarlig at bare menn eller bare kvinner er med der viktige beslutninger tas
42. Å ha både kvinner og menn tar seg godt ut for bedriftens omgivelser og er i takt med tiden
43. Lik representasjon av kvinner og menn har ingen betydning for å skape økt effektivitet og lønnsomhet
44. Kvinner og menn har lik rett til innflytelse og bør derfor være med der viktige beslutninger tas
45. En kan ikke basere deltagelse på etiske og moralske hensyn til likestilling
46. Det bør være likt antall kvinner og menn fordi det vitner om en sund og attraktiv bedriftskultur
47. Både kvinner og menn bør være med fordi de har ulike kvalifikasjoner og kan bidra til bedre problemløsning
48. I følge demokratiske prinsipper skal kvinner og menn ha lik rett til å delta
49. At både kvinner og menn skal være med har ingen ting med etikk og moral å gjøre
50. Det bør være balanse mellom antall kvinner og menn fordi det betyr noe positivt for bedriftens omdømme i markedet
51. Det er ikke viktig å ha med både kvinner og menn for å gi de mest effektive løsningene
52. Både kvinner og menn har krav på å være med i alle beslutningsfora
53. Bedrifter har et moralskt ansvar for å representere både kvinners og menns verdsett og bør derfor ha likestilling
54. Å kunne skilte med likestilling påvirker bedrifters tiltrekning av kunder og dyktige medarbeidere
55. Kvinner og menn kan belyse saker fra ulike sider og det øker sannsynligheten for effektive beslutninger
56. Kvinner og menn skal ikke velges ut fra rettferdighetshensyn

57. Det er uetisk uansvarlig kun å representere ett kjønn og dermed synspunkter til bare halve befolkningen
58. Om det er flere menn enn kvinner har det ingen innvirkning på bedriftens attraksjon og omdømme
59. Deltagelse av både kvinner og menn i diskusjoner øker kreativitet fordi de bidrar med ulike synspunkt

### **Antall kvinner og menn i din arbeidsgruppe**

Med "arbeidsgruppe" videre i spørreskjemaet menes teamet/enheten/gruppen/prosjektgruppen av medarbeidere du til daglig er ansvarlig for og har møter sammen med.

60. Hvor mange kvinner er det i den arbeidsgruppen du er leder for? (Angi kun tallet)
61. Hvor mange menn er det i den arbeidsgruppen du er leder for? (Angi kun tallet)

### **Om arbeidsgruppe**

De følgende spørsmålene fokuserer på klimaet eller atmosfæren i din arbeidsgruppe, hvordan dere arbeider sammen, hvor ofte dere møtes og de langsiktige målsettingene. Videre hvor mye praktisk støtte og hjelp som gis ved innføring av nye og bedre måter å samarbeide på. Det finnes ingen riktige eller gale svar på spørsmålene. Det viktigste er at du forsøker å gi nøyaktige og ærlige svar. Ikke bruk lang tid på hvert spørsmål. De første reaksjonene er som regel de beste. Ved hvert spørsmål må du vurdere hvordan arbeidsgruppen i hovedsak fungerer eller hvordan du føler at klimaet i hovedsak er. 1 Meget uenig, 2, 3, 4, 5 Meget enig

62. Vi utveksler vanligvis informasjon
63. Medarbeidere i arbeidsgruppen informerer hverandre om arbeidsrelaterte tema
64. Det er virkelig forsøk på å dele informasjon i arbeidsgruppen
65. Medarbeidere i arbeidsgruppen føler seg forstått og akseptert av hverandre
66. Vi har en "vi er sammen om dette" holdning
67. Alle påvirker hverandre
68. Alle synspunkt blir hørt selv om de er i mindretall
69. Det er mye "gi og ta" blant mine medarbeidere
70. Vi har regelmessig kontakt med hverandre
71. Vi påvirker hverandre ofte eller vi samhandler ofte
72. Vi holder kontakt med hverandre som ett team
73. Medarbeidere i arbeidsgruppen møtes ofte for å snakke sammen både formelt og uformelt
74. Støtte til å utvikle nye ideer er lett tilgjengelig
75. Denne arbeidsgruppen er åpen for forandring
76. Medarbeidere i denne arbeidsgruppen leter alltid etter friske og nye måter å se problemer på
77. Arbeidsgruppen beveger seg alltid i retning av å utvikle nye svar
78. I denne arbeidsgruppen bruker vi den tiden vi trenger til ideutvikling
79. Medarbeiderne samarbeider om å utvikle og bruke nye ideer
80. Medarbeidere gir støtte til hverandre og utveksler ressurser for å bidra til innføringen av nye ideer
81. Gruppedeltagerne yter praktisk støtte overfor nye ideer og bruken av dem

- 1 Overhodet ikke, 2, 3, 4, 5 Fullstendig
- 82. Hvor klar er du over hva arbeidsgruppens målsetting er?
  - 83. I hvilken grad tror du arbeidsgruppens mål er klart forstått av de andre medarbeiderne?
  - 84. I hvilken utstrekning synes du målene er nyttige og passende?
  - 85. Hvor verdifulle synes du disse målene er for deg?
  - 86. Hvor verdifulle synes du målene er for bedriften?
  - 87. Hvor verdifulle synes du disse målene er for resten av samfunnet?
  - 88. I hvilken grad er du enig i målsettingene?
  - 89. I hvilken grad tror du de andre medarbeiderne er enig i disse målsettingene?
  - 90. I hvilken grad tror du medarbeiderne dine føler seg forpliktet av disse målene?
  - 91. I hvilken grad tror du arbeidsgruppens mål faktisk kan nås?
  - 92. I hvilken grad tror du disse målene er realistiske og kan oppnås?
  - 93. Legger medarbeiderne virkelig vekt på at arbeidsgruppen skal kunne oppnå prestasjoner på høyeste nivå?
  - 94. Har arbeidsgruppen klare kriterier som medarbeiderne forsøker å leve opp til for å sikre at arbeidsgruppen har fremragende resultater?
  - 95. Sjekker du og dine kolleger hverandres arbeid for å oppnå en høyere arbeidsstandard?
  - 96. Er alle medarbeidere parat til å sette spørsmålsteget ved grunnlaget for arbeidet gruppen gjør?
  - 97. Gjennomfører arbeidsgruppen en kritisk vurdering av potensielle svakheter ved hva de gjør for å sikre beste resultat?
  - 98. Gir dine medarbeidere deg nyttige ideer og praktisk hjelp for å gjøre deg i stand til å gjøre arbeidet så godt du kan?
  - 99. Bygger arbeidsgruppens medlemmer på hverandres ideer for å sikre best mulig resultat?

### **Om lederstil**

Nedenfor ser du en rekke eksempler på måter å lede diskusjoner i arbeidsgruppen. Angi i hvilke grad eksemplene beskriver deg som leder.

- 100. Jeg insisterer på at alle i arbeidsgruppen kan fremme sine ideer fritt før vi tar en avgjørelse
- 101. Jeg jobber aktivt med arbeidsgruppen min for å fremme ulike meningsyttringer
- 102. Jeg gir arbeidsgruppen ansvar for selv å finne gode løsninger
- 103. Jeg viser aldri hva jeg selv tenker før de andre i min arbeidsgruppe har uttrykt sin mening
- 104. Jeg lar medarbeiderne i min arbeidsgruppe overbevise hverandre når de er uenige
- 105. Jeg overlater til arbeidsgruppen å ta viktige beslutninger som angår gruppen
- 106. I løpet av diskusjoner i min arbeidsgruppe viser jeg ofte hvilke sluttresultat jeg ønsker
- 107. Jeg fokuserer ikke på meningsforskjeller i min arbeidsgruppe
- 108. Jeg tar ikke ansvar for det medarbeiderne mine kan gjøre selv
- 109. Jeg viser objektivitet i arbeidsgruppen for å ikke påvirke andres mening
- 110. Jeg oppfordrer til meningsutveksling og åpen diskusjon i min arbeidsgruppe
- 111. Jeg delegerer både ansvar og myndighet til arbeidsgruppen min
- 112. Når vi i arbeidsgruppen skal diskutere viktige saker presenterer jeg alltid mine ideer først
- 113. Jeg støtter aktivt begge parter når det er uenighet slik at de kan klargjøre sine meninger for hverandre
- 114. Når arbeidsgruppen har kommet frem til en avgjørelse aksepterer jeg den fullt ut

## **Appendiks B**

### **Faktoranalyser**

Tabell 6. Resultatet av bekreftende faktoranalyse på kjønnsrolleidentitet

| Ledd/Faktorer                 | Feminin | Maskulin | Nøytral |
|-------------------------------|---------|----------|---------|
| <b>Feminin</b>                |         |          |         |
| Hengiven                      | .42     |          |         |
| Imøtekommande                 | .61     |          |         |
| Følsom for andres behov       | .62     |          |         |
| Forståelsesfull               | .71     |          |         |
| Viser medfølelse              | .74     |          |         |
| Trøster gjerne andre          | .68     |          |         |
| Varme                         | .71     |          |         |
| Øm                            | .59     |          |         |
| Glad i barn                   |         |          |         |
| Vennlig                       | .59     |          |         |
| <b>Maskulin</b>               |         |          |         |
| Forsvarer mine meninger       |         | .46      |         |
| Uavhengig                     |         | .45      |         |
| Selvhevdende                  |         |          | .44     |
| Sterk personlighet            |         | .75      |         |
| Viljesterk                    |         | .67      |         |
| Har lederegenskaper           |         | .58      |         |
| Villig til å ta sjanser       |         | .46      |         |
| Dominerende                   |         | .59      |         |
| Villig til å ta et standpunkt |         | .65      |         |
| Pågående                      |         | .54      |         |
| <b>Nøytral</b>                |         |          |         |
| Pliktoppfyllende              |         |          | .51     |
| Lunefull                      |         |          | -.38    |
| Pålitelig                     |         | .37      | .53     |
| Sjalu                         |         |          | -.48    |
| Sannferdig                    |         |          | .44     |
| Hemmelighetsfull              |         |          |         |
| Tilpasningsdyktig             | .38     |          |         |
| Innbilsk                      |         |          | .64     |
| Taktfull                      |         |          |         |
| Konvensjonell                 | .45     |          |         |
| Total alpha .80. N = 917      |         |          |         |



Tabell 7. Resultatet av bekreftende faktoranalyse på holdninger til likestilling.

| Ledd/Faktorer  | Rettferdighet | Attraktivitet | Effektivitet |
|--|---------------|---------------|--------------|
| <b>Rettferdighetsspørsmål</b>  |               |               |              |
| Både kvinner og menn bør være med å ta beslutninger fordi det er mest rettferdig   | .77           |               |              |
| Kvinner og menn har lik rett til innflytelse og bør derfor være med der viktige beslutninger tas                         | .64           |               | .22          |
| I følge demokratiske prinsipper skal kvinner og menn ha lik rett til å delta   | .60           | .10           |              |
| Både kvinner og menn har krav på å være med i alle beslutningsfora   | .63           | .25           |              |
| Det er etisk uansvarlig at bare menn eller bare kvinner er med der viktige beslutninger tas                              | .72           |               | .12          |
| Bedrifter har et moralsk samfunnsansvar for å representere både kvinners og menns verdsett og bør derfor ha likestilling | .60           | .30           | .26          |
| Det er etisk uansvarlig kun å representere ett kjønn og dermed synspunkter på bedriftens attraksjon og omdømme           | .62           | .26           | .17          |
| <b>Attraktivitetsspørsmål</b>  |               |               |              |
| Å ha både kvinner og menn, tar seg godt ut for bedriftens omgivelser og er i takt med tiden                              | .28           | .55           | -.15         |
| Det bør være likt antall kvinner og menn fordi det vitner om en sunn og attraktiv bedriftskultur                         |               | .67           | .21          |
| Det bør være balanse mellom antall kvinner og menn fordi det betyr noe positivt for bedriftens omdømme i markedet        |               | .79           | .13          |
| Å kunne skille med likestilling påvirker bedrifters tiltrekking av kunder og dyktige medarbeidere                        | .19           | .69           | .22          |
| <b>Effektivitetsspørsmål</b>   |               |               |              |
| Både kvinner og menn bør være med fordi de har ulike kvalifikasjoner og kan bidra til bedre problemløsning               |               | .19           | .78          |
| Kvinner og menn kan belyse saker fra ulike sider og det øker sannsynligheten for effektive beslutninger                  | .13           | .17           | .82          |
| Deltagelse av både kvinner og menn i diskusjoner, øker kreativitet fordi de bidrar med ulike synspunkt                   | .16           |               | .81          |
| Total alpha .80, N = 917   |               |               |              |

Tabell 8. Resultatet av bekreftende faktoranalyse på fasilitetsevne.  $N = 917$

| Ledd / Faktorer   | 1   | 2   | 3    | Alphakoeffisient |
|---|-----|-----|------|------------------|
| Jeg jobber aktivt med arbeidsgruppen min for å fremme ulike meningsytringer                               | .64 |     | -.44 | .70              |
| Jeg oppfordrer til meningsutveksling og åpen diskusjon i min arbeidsgruppe                                | .60 |     | -.43 |                  |
| Jeg insisterer på at alle i arbeidsgruppen kan fremme sine ideer fritt før vi tar en avgjørelse.          | .60 |     | -.31 |                  |
| Jeg gir arbeidsgruppen ansvar for selv å finne gode løsninger   | .55 |     |      |                  |
| Jeg delegerer både ansvar og myndighet til arbeidsgruppen min   | .51 |     | -.40 |                  |
| Jeg lar medarbeiderne i min arbeidsgruppe overbevise hverandre når de er uenige                           | .51 |     | .47  |                  |
| Jeg støtter aktivt begge parter når det er uenighet, slik at de kan klargjøre sine meninger for hverandre | .48 |     | .30  |                  |
| Når arbeidsgruppen har kommet frem til en avgjørelse aksepterer jeg den fullt ut                          | .49 |     |      |                  |
| Jeg viser aldri hva jeg selv tenker for de andre i min arbeidsgruppe har uttrykt sin mening               | .58 | .41 |      |                  |
| Når vi i arbeidsgruppen skal diskutere viktige saker, presenterer jeg alltid mine ideer først             | .46 | .54 |      |                  |
| Jeg viser objektivitet i arbeidsgruppen for ikke å påvirke andres mening                                  | .49 | .49 |      | .48              |
| Jeg overlater til arbeidsgruppen å ta viktige beslutninger som angår gruppen                              | .48 |     |      |                  |

Tabell 9. Resultatet av bekræftende faktoranalyse på innovasjonsklima. Team Climate Inventory. N = 917

| Ledd / Faktorer  | Visjon | Innovasjonsstøtte | Deltagertrygghet | Saksorientering |
|--|--------|-------------------|------------------|-----------------|
| <b>Visjonspørsmål</b>  |        |                   |                  |                 |
| Hvor klar er du over hva arbeidsgruppens målsetting er?  | .53    |                   |                  |                 |
| I hvilken utstrekning synes du målene er nyttige og passende?  | .74    |                   |                  |                 |
| I hvilken grad er du enig i disse målsettingene?   | .73    |                   |                  |                 |
| I hvilken grad tror du arbeidsgruppens mål er klart forstått av de andre medarbeiderne?                | .54    |                   |                  |                 |
| Hvor verdifulle synes du disse målene er for deg?  | .72    |                   |                  |                 |
| Hvor verdifulle synes du disse målene er for bedriften?  | .74    |                   |                  |                 |
| I hvilken grad tror du de andre medarbeiderne er enig i disse målsettingene?                           | .59    | .34               |                  |                 |
| I hvilken grad tror du disse målene er realistiske og kan oppnås?                                      | .59    |                   |                  |                 |
| I hvilken grad tror du arbeidsgruppens mål faktisk kan nås?  | .58    |                   |                  |                 |
| I hvilken grad tror du medarbeiderne dine føler seg forpliktet av målene?                              | .54    |                   |                  |                 |
| Hvor verdifulle synes du disse målene er for resten av samfunnet?                                      | .31    |                   |                  |                 |
| <b>Innovasjonsstøttespørsmål</b>   |        |                   |                  |                 |
| Støtte til å utvikle nye idéer er lett tilgjengelig  |        | .60               | .31              |                 |
| I denne arbeidsgruppen bruker vi den tiden vi trenger til idéutvikling                                 |        | .70               |                  |                 |
| Denne arbeidsgruppen er åpen for forandring  |        | .65               |                  |                 |
| Medarbeiderne samarbeider om å utvikle nye idéer   |        | .73               |                  |                 |
| Medarbeiderne gir støtte til hverandre og utveksler ressurser for å bidra til innføringen av nye idéer |        | .73               |                  |                 |
| Medarbeidere i denne arbeidsgruppen leter alltid etter friske og nye måter å se problemer på           |        | .73               |                  |                 |
| Arbeidsgruppen beveger seg alltid i retning av å utvikle nye svar                                      |        | .75               |                  |                 |
| Gruppedeltageme yter praktisk støtte overfor nye ideer og bruken av dem                                |        | .71               |                  |                 |
| Total alpha .48, N = 917   |        |                   |                  |                 |

Tabell 9. Resultatet av bekreftende faktoranalyse på innovasjonsklima. Team Climate Inventory. N = 917 (forts.)

| Ledd / Faktorer  | Visjon | Innovasjonsstøtte | Delagertrygghet | Saksorientering |
|--|--------|-------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Delagertrygghet</b>   |        |                   |                 |                 |
| Vi har regelmessig kontakt med hverandre   |        |                   | .70             |                 |
| Vi påvirker hverandre ofte eller vi samhandler ofte  |        |                   | .71             |                 |
| Vi holder kontakt med hverandre som et team  |        |                   | .67             |                 |
| Medarbeidere i arbeidsgruppen møtes ofte for å snakke sammen, både formelt og uformelt   |        |                   | .60             |                 |
| Det er mye "gi og ta" blant mine medarbeidere  |        | .35               |                 |                 |
| Vi utveksler vanligvis informasjon   |        |                   | .58             |                 |
| Medarbeiderne i arbeidsgruppen informerer hverandre om arbeidsrelaterte tema   | .31    |                   | .59             |                 |
| Vi har en "vi er sammen om dette" holdning   |        | .40               | .52             |                 |
| Det er virkelig forsøk på å dele informasjon i arbeidsgruppen  | .33    |                   | .47             |                 |
| Medarbeidere følger seg forstått og akseptert av hverandre   |        |                   | .47             |                 |
| Alle påvirker hverandre  |        | .30               | .47             |                 |
| Alle synspunkt blir hørt selv om de er i mindretall  |        | .32               | .44             |                 |
| <b>Saksorientering</b>   |        |                   |                 |                 |
| Gir dine medarbeidere deg nyttige idéer og praktisk hjelp for å gjøre deg i stand til å gjøre arbeidet så godt du kan?                 | .31    |                   |                 | .48             |
| Sjekker du og din kolleger hverandres arbeid for å oppnå en høyere arbeidsstandard?  |        |                   |                 | .69             |
| Er alle medarbeidere parat til å sette sporsmålstegn ved grunnlaget for arbeidet gruppen gjør?   |        |                   |                 | .57             |
| Gjennomfører arbeidsgruppen en kritisk vurdering av potensielle svakheter ved hva de gjør for å sikre beste resultat?                  |        | .30               |                 | .59             |
| Har arbeidsgruppen klare kriterier som medarbeiderne forsøker å leve opp til for å sikre at arbeidsgruppen har fremragende resultater? | .37    |                   |                 | .55             |
| Bygger arbeidsgruppens medlemmer på hverandres ideer for å sikre best mulig resultat?  |        | .42               | .33             | .46             |
| Legger medarbeiderne virkelig vekt på at arbeidsgruppen skal kunne oppnå prestasjoner på høyeste nivå?                                 |        | .32               | .43             | .45             |
| Total alpha .48, N = 917   |        |                   |                 |                 |

## Effektanalyse.

Tabell 15. Resultater fra Sobels test på medieringseffekt.

| Avhengig variabel: <i>Visjon</i>     |                  |                 |
|--------------------------------------|------------------|-----------------|
| Uavhengig variabel                   | Medieringseffekt | Signifikansnivå |
| Kjønn                                | 1.07             | 0.28            |
| Alder                                | 0.02             | 0.97            |
| Ledernivå                            | 1.52             | 0.12            |
| Prosent kvinner i arbeidsgruppen     | 0.21             | 0.82            |
| Tiltak for likestilling              | 1.92             | 0.05*           |
| Androgyn kjønntype                   | 3.01             | 0.00**          |
| Maskulin kjønntype                   | 1.24             | 0.21            |
| Feminin kjønntype                    | 0.38             | 0.70            |
| Rettferdig                           | 0.95             | 0.34            |
| Attraktivitet                        | 0.00             | 0.99            |
| Effektivitet                         | 0.70             | 0.47            |
| Avhengig variabel: Innovasjonsstøtte |                  |                 |
| Uavhengig variabel                   | Medieringseffekt | Signifikansnivå |
| Kjønn                                | 1.23             | 0.21            |
| Alder                                | 0.28             | 0.77            |
| Ledernivå                            | 1.19             | 0.23            |
| Prosent kvinner i arbeidsgruppen     | 0.49             | 0.61            |
| Tiltak for likestilling              | 1.02             | 0.30            |
| Androgyn kjønntype                   | 2.73             | 0.00**          |
| Maskulin kjønntype                   | 1.33             | 0.18            |
| Feminin kjønntype                    | 0.38             | 0.70            |
| Rettferdig                           | 0.01             | 0.98            |
| Attraktivitet                        | 0.00             | 0.99            |
| Effektivitet                         | 0.62             | 0.53            |

Tabell 15. Resultater fra Sobel test på medieringseffekt (forts.)

| Avhengig variabel: <i>Deltagertrygghet</i> |                  |                 |  |
|--|------------------|-----------------|--|
| Uavhengig variabel                         | Medieringseffekt | Signifikansnivå |  |
| Kjønn                                      | 0.08             | 0.93            |  |
| Alder                                      | 0.34             | 0.73            |  |
| Ledernivå                                  | 0.83             | 0.40            |  |
| Prosent kvinner i arbeidsgruppen           | 0.18             | 0.85            |  |
| Tiltak for likestilling                    | 0.12             | 0.89            |  |
| Androgyn kjønntype                         | 2.56             | 0.01**          |  |
| Maskulin kjønntype                         | 1.23             | 0.21            |  |
| Feminin kjønntype                          | 1.85             | 0.06            |  |
| Rettferdig                                 | 0.59             | 0.54            |  |
| Attraktivitet                              | 0.00             | 0.99            |  |
| Effektivitet                               | 0.19             | 0.84            |  |
| Avhengig variabel: <i>Saksorientering</i>  |                  |                 |  |
| Uavhengig variabel                         | Medieringseffekt | Signifikansnivå |  |
| Kjønn                                      | 1.37             | 0.17            |  |
| Alder                                      | 0.35             | 0.72            |  |
| Ledernivå                                  | 1.25             | 0.20            |  |
| Prosent kvinner i arbeidsgruppen           | 0.03             | 0.97            |  |
| Tiltak for likestilling                    | 2.15             | 0.03*           |  |
| Androgyn kjønntype                         | 2.21             | 0.02*           |  |
| Maskulin kjønntype                         | 1.30             | 0.19            |  |
| Feminin kjønntype                          | 1.16             | 0.24            |  |
| Rettferdig                                 | 0.01             | 0.99            |  |
| Attraktivitet                              | 0.00             | 0.99            |  |
| Effektivitet                               | 0.42             | 0.66            |  |

Tabell 15. Resultater fra Sobel test på medieringseffekt (forts.)

| Avhengig variabel: Innovasjonsklima samlet |                  |                 |
|--|------------------|-----------------|
| Uavhengig variabel                         | Medieringseffekt | Signifikansnivå |
| Kjønn                                      | 1.53             | 0.12            |
| Alder                                      | 0.02             | 0.98            |
| Ledernivå                                  | 1.40             | 0.16            |
| Prosent kvinner i arbeidsgruppen           | 0.26             | 0.79            |
| Tiltak for likestilling                    | 1.80             | 0.07            |
| Androgyn kjønntype                         | 3.17             | 0.00**          |
| Maskulin kjønntype                         | 1.36             | 0.17            |
| Feminin kjønntype                          | 1.30             | 0.19            |
| Rettferdig                                 | 0.42             | 0.67            |
| Attraktivitet                              | 0.01             | 0.99            |
| Effektivitet                               | 0.16             | 0.87            |







